

Robert Hettlage

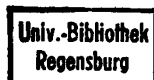
# Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Mit 21 Schemata

Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen

52 / MS B 190. 4 39712)



*CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek*

*Hettlage, Robert:*

Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion /

Robert Hettlage. – 2., überarb. u. erw. Aufl. –

Göttingen : Vandenhoeck und Ruprecht, 1987.

1. Aufl. im Campus-Verl., Frankfurt/Main, New York

ISBN 3-525-13180-1

© 1987 Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen

Printed in Germany. – Das Werk einschließlich aller seiner Teile

ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb

der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne

Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,

Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung

in elektronischen Systemen.

Druck: Mylet-Druck, Dransfeld

Bindearbeit: Hubert & Co., Göttingen



## Vorwort zur 2. Auflage

Seit dem ersten Erscheinen dieses Buches sind fast 8 Jahre vergangen - eine Zeitspanne, in der sich auf dem Gebiet der Genossenschaftsentwicklung und der Partizipationsdiskussion viel getan hat. Man denke nur an die erstaunliche Renaissance der Produktivgenossenschaften in verschiedenen westeuropäischen Ländern und in Nordamerika und an die internationale Aufmerksamkeit, die das baskische Großkonglomerat von Genossenschaften in Mondragón gefunden hat. Dem steht die Klage von Oswald Hahn (1985) gegenüber, daß sich in der Bundesrepublik Deutschland die Genossenschaftsforscher immer noch nicht an das Thema Produktivgenossenschaften heranwagten.

Man denke aber auch an die lebhafteste Theoriediskussion um die Bestands- und Funktionsmöglichkeiten von Unternehmen im Arbeitnehmermanagement (labor managed firms), wie sie von J. Vanek, J. Meade und B. Ward in Gang gebracht wurde. Schließlich zeigt auch die "stille Revolution der Werte", daß die Kooperativorganisation zur Zeit gerade auf erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit zählen kann. Nicht von ungefähr bedienen sich die "Neuen Sozialen Bewegungen" oft der Genossenschaftsform, um an ihr die Alternative zur bestehenden Wirtschafts- und Lebensweise zu exemplifizieren.

Wenn man sich zudem noch vor Augen hält, daß man weltweit (1980) die Zahl der Genossenschaften auf 740 000 und die Mitgliederzahl auf 355 Millionen schätzt, dann kann an der weiterhin bestehenden Aktualität der Genossenschaftstheorie und -praxis kein Zweifel bestehen. Ja, beide haben im letzten Jahrzehnt zusätzlich noch an Konturen gewonnen.

Die Zeit hat auch noch in einer anderen Weise für die hier vorgelegte Argumentation gearbeitet: in Form jener erfreulichen Tatsache nämlich, daß dieses Buch seit über 2 Jahren vergriffen war. Ermutigt auch durch die national wie international überaus freundliche und zustimmende Aufnahme, die die 1. Auflage meiner "Genossenschaftstheorie" bisher gefunden hatte, habe ich mich nun entschlossen, ihr eine 2., aktualisierte und erweiterte Auflage folgen zu lassen. Ich freue mich, daß sich der Verlag Vandenhoeck und Ruprecht zu diesem Unternehmen bereiterklärt hat.

Eine Zweitausgabe ist natürlich kein neues Buch. Angesichts der enormen Fülle neuer, einschlägiger Literatur zu den hier angeschnittenen Themenkreisen "Kooperation und Partizipation" war die Versuchung groß, an eine grundlegende Neufassung heranzugehen. Dennoch habe ich ihr nicht nur aus Gründen der Arbeitsökonomie nicht nachgegeben. Auch wollte ich mich dem inflationären Zeitgeist widersetzen, der da jedem Gedanken, der mehr als 5 Jahre alt ist, das Etikett "veraltet" aufdrücken will.

Dennoch gab mir die neue Auflage Gelegenheit, die allernotwendigsten Ergänzungen und Erweiterungen vorzunehmen: So ist ein Kapitel (Teil E, 1. Kapitel) über den genossenschaftlichen Charakter alternativer Wirtschaftsformen und Selbsthilfeprojekte eingearbeitet worden. Außerdem wurde da, wo es möglich war, die "Biographie" der von mir beschriebenen Modelle anhand neuester Publikationen nachverfolgt. Ich habe in vielen Fällen versucht, ihrem Schicksal auf der Spur zubleiben und den neuesten Entwicklungsstand zu referieren. Dazu gehört bei einigen auch ihr exitus. Trotzdem habe ich mich dann nicht entschließen können, diese Modelle ganz aus der Arbeit herauszunehmen. Dies aus Gründen, die mit

der Systematik des Argumentationsablaufs zusammenhängen, aber auch deshalb, weil diese "Modelle" zu ihrer Zeit eben als modellhaft konzipiert und erlebt worden waren. Ideen können nicht sterben. Zumindest verpufft ihre Triebkraft nicht so schnell, wie wir oft meinen. Das erschien mir Grund genug, auch diese Modell nicht nur als "Fossilien" museal zu verwahren, sondern sie weiterhin in den Ideenbestand der Partizipationsdiskussion eingebunden zu belassen. Natürlich erspart das keineswegs die Frage, sondern akzentuiert sie nur, welche Ursachen denn für ihren Untergang verantwortlich waren. Einige waren und sind konjunktureller Natur, andere hängen mit systematischen Konstruktionsmängeln zusammen, andere einfach daran, daß direkte Partizipation ein höchst anspruchsvolles Unterfangen ist, das noch dazu nicht gegen laufende Degenerationsgefahren gefeit ist. Die meisten Gründe waren in Teil D systematisiert worden und können dort weiterhin überprüft werden.

Leider - und schweren Herzens - mußte ich aus Gründen des Umfangs darauf verzichten, die zwei eingangs erwähnten Blickfänge der Partizipationsdiskussion - das Mondagón-"Experiment" und die mikroökonomische Theorie der selbstverwalteten Firma - zu referieren und einzuarbeiten. Dennoch ist es vertretbar, weil sie an der Grundargumentation dieser Arbeit nur wenig geändert hätten. Das gilt umso mehr für das Kapitel über Genossenschaften und Entwicklungsländer. Wer da Vollständigkeit verlangte, würde mich bei weitem überfordern. Die Entwicklungen sind hier naturgemäß so vielfältig, daß ich es dabei belassen mußte, weiterhin nur einen grundsätzlichen Argumentationsrahmen zu bieten.

Zur Arbeitserleichterung wurde dem Buch ein Sach- und Autorenverzeichnis angefügt, das zu großen Teilen von Frau Karin Schardt-Bonard und Frau Monika Hirschberger erstellt wurde. Ihnen sei herzlich dafür gedankt. Ebenso den Herren Drs. Karl Lenz und Ralf Twenhöfel, die mir mit Hinweisen und Korrekturen helfend zu Seite standen, und Frl. Dagmar Panten, die das Manuskript ergänzt und z.T. neu geschrieben hat.

Regensburg/Basel, Ostern 1986

Robert Hettlage

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung und Problemstellung	1
--------------------------------	---

TEIL A: PARTIZIPATIVE ORDNUNGSGEFUEGE UND GENOSSEN- SCHAFTSTHEORIE	21
--	----

1. Kapitel: Partizipation und genossenschaftliche Sozialstruktur	23
---	----

2. Kapitel: Politische Partizipation, Demokratietheorie und Genossen- schaftstheorie	40
--	----

3. Kapitel: Wirtschaftliche Partizipation, Wirtschaftsdemokratie und genossenschaftliche Beziehungsmuster	76
---	----

TEIL B: MODELLE WIRTSCHAFTLICHER BASIS-PARTIZIPATION ALS AUSDRUCK GENOSSENSCHAFTLICHEN GEDANKENGUTS	99
---	----

1. Kapitel: Modelle der Basis-Partizipation mit genossenschaftlicher Affinität	102
--	-----

2. Kapitel: Modelle der Basis-Partizipation mit genossenschaftlicher Kongruenz	140
--	-----

TEIL C: DAS SELBSTVERWALTUNGSMODELL DER GENOSSENSCHAF- TEN ALS LEITBILD DER PARTIZIPATION	181
---	-----

1. Kapitel: Genossenschaftstheorie und reale genossenschaftliche Or- ganisationsform	183
--	-----

2. Kapitel: Vollgenossenschaft und Partizipation	201
---	-----

## VIII

3. Kapitel: Teilgenossenschaften und Partizipationsstruktur	224
4. Kapitel: Genossenschaften, Partizipation und Entwicklungsländer	232
TEIL D: PARTIZIPATIONSBARRIEREN BEI GENOSSENSCHAFTS- UNTERNEHMEN	255
1. Kapitel: Innerorganisatorische Barrieren des genossenschaftlich demokratischen Betriebsstils	260
2. Kapitel: Organisationsexterne Barrieren des genossenschaftlich- demokratischen Betriebsstils	302
TEIL E: DIE CHANCEN DER VERGENOSSENSCHAFTLICHUNG HEUTE	345
1. Kapitel: Die Alternativbewegung als Erneuerung des Lebens auf kooperativer Basis	349
2. Kapitel: Theorien der Vergenossenschaftlichung als Theorien des dritten Weges	368
3. Kapitel: Partizipationstheorie, Transformationsgesetz und die Aus- sichten der Vergenossenschaftlichung	380
ZUSAMMENFASSUNG DER ARBEIT	407
BIBLIOGRAPHIE	411
PERSONENREGISTER	461
SACHREGISTER	475
AUSFUEHRLICHE GLIEDERUNG	481

# Einleitung und Problemstellung

## 1. Die weltweite Suche nach einer neuen Gesellschaftsordnung

Im Zentrum politischen, ökonomischen und sozialphilosophischen und soziologischen Denkens steht seit eh und je das Spannungsverhältnis zwischen Individuum und Sozialverband. Immer ging es auch darum, die Gesellschaftsentwicklung in ihrem Wandel zu erfassen und in einer gedanklich vorentworfenen Richtung zu beeinflussen. Die heutige Zeit macht hiervon keine Ausnahme. Das Bewusstsein ausserordentlich beschleunigter und vielfältigster Wandlungsprozesse (1) (2) hat die Suche nach geeigneten analytischen Konzepten und den Willen zur gesellschaftlichen Gesamtsteuerung eher noch gesteigert.

Zeitweilig mochte es so scheinen, als hätte man mit dem Begriff der "Industriegesellschaft" das auffälligste Erscheinungsbild der heutigen Zeit, das geeignetste Interpretationsschema für die tiefgreifenden sozialen Wandlungen und zugleich die Entwicklungsrichtung ganzer Kulturen oder gar der Weltgesellschaft herausgefunden. (3) "Industriegesellschaft" schien nicht nur Konvergenzerscheinungen bisher antagonistischer Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme in Ost und West anzudeuten, sondern ebenso eine tendenzielle Einebnung des Nord-Süd-Gefälles in Richtung auf ein einheitliches Industriesystem zu beinhalten.

Die darin angedeuteten Entwicklungen sind zwar nicht ganz von der Hand zu weisen, erwiesen sich aber dennoch als soziologisch nicht differenziert genug, um der Vielfalt der Entwicklungen im Weltmassstab auch nur einigermaßen gerecht zu werden. Berechtigte Kritik an diesem Konzept blieb daher auch nicht aus. Den einen scheint es unannehmbar, weil es gleichsam unter der Hand eine weltweite ideologische Nivellierung unterstellt, die für viele indiskutabel ist. Den anderen bietet die Konzeption der "Industriegesellschaft" allen Anlass zur Besorgnis um die "Lebensqualität" im weitesten Sinn und keine geeigneten Lösungsansätze für die drängenden Fragen der Entfremdung, Anonymisierung, Verunsicherung und Desintegration. Nicht nur wir, die wir diesen Fragen direkt gegenüberstehen, sind hierin problembewusster geworden, auch die Verantwortlichen in vielen Entwicklungsländern werden sich zunehmend der sozialen Problematik forcierter Wirtschaftsentwicklung bewusst und halten eine Übertragung der "Industriegesellschaft" nur in Teilaspekten für wünschenswert.

Unbestritten ist dagegen die Tatsache, dass die heutigen Gesellschaften, gleich welchen Entwicklungsniveaus, schon wegen ihrer Grössendimension, aber auch wegen

- 
- 1) Um diesen Aspekt zu beleuchten, spricht E. BLOCH von einem "Multiversum der Kulturen". Differenzierungen im Begriff Fortschritt. Zürich 1970, S. 19
  - 2) Die Ausführungen und Verweise in den Fussnoten werden im folgenden bewusst knapp gehalten, da
    - a. die Anzahl der verarbeiteten Literatur nur die knappste Form der Darstellung erlaubt,
    - b. der eigentliche Text nicht mit einem begleitenden, kleingedruckten "Zweitext" versehen werden soll.
  - 3) Eine ausführliche Darlegung dieses Bedeutungsgehalts, vorwiegend aus wirtschaftlicher Perspektive, findet sich bei GALBRAITH, J.K.: Die moderne Industriegesellschaft. München/Zürich 1968, S. 17

des rapiden Wandels und der Heterogenität der Interessen sich durchweg mit der Problematik konfrontiert sehen, wie die Schwächung traditionaler Bindungen aufgefangen, alle verfügbaren Energien mobilisiert und zugleich eine grösstmögliche Zahl von Bedürfnissen befriedigt werden kann. Mit anderen Worten: Sie stehen vor dem Weltphänomen und -problem der "Massengesellschaft", und das heisst, vor dem Problem, wie die Masse der Bevölkerung der jeweiligen Länder stärker in das politische, wirtschaftliche und soziale Geschehen einbezogen und wie Massenpartizipation institutionalisiert werden kann.

Dies hat in einer weltweit zu beobachtenden Suche nach neuen, geeigneteren Ordnungsentwürfen und -gebilden geführt, die unter dem Titel der "Great Society", der "Formierten Gesellschaft", der "New Frontier" oder des "Sozialismus mit menschlichem Gesicht", unter dem Siegel verschiedener "Dritter Wege" oder überhaupt unter der Formel einer neuen Welt(wirtschafts)ordnung bekannt wurden. Alle Entwürfe handeln irgendwie von einer "neuen" Gesellschaft, vom Umbau der Gesellschaft durch "Demokratisierung" (1), worunter allerdings Unterschiedliches verstanden werden kann und wird.

Überall scheint es darum zu gehen, eine neue, solidarischere Gesellschaftsordnung zu errichten. Manche, wie der RIO-Bericht (Reshaping the New International Order) operieren mit übernationalen Weltautoritäten in einer noch zu definierenden "Weltgesellschaft", andere halten einzig "Solidaritätsverträge" zwischen einzelnen Nationen(gruppen), also Hilfsgemeinschaften mit Einigungsabsicht, aber ohne Verzicht auf sozio-kulturelle Verschiedenheiten, für gangbar. (2) Gerade mit letzterem wird ein Ziel angesprochen, das im genossenschaftlichen Denken auf Gruppen- und nationaler Ebene immer im Vordergrund stand. Das Nachdenken über prinzipiell andere, eben solidarische Formen von Sozialbeziehungen hat dort eine lange Tradition.

Wirft man einen ersten Blick auf diese verschiedenen Ansätze, dann fällt auf, dass es sich meist nicht um einen voll ausgearbeiteten, einheitlichen Gesamtentwurf, sondern oft nur um vereinzelte oder unter sich verbundene Ideen handelt, die sich um bestimmte Themenkreise gruppieren. Immerhin werden aber aus den verschiedenen Denkansätzen, Theoriestücke sichtbar, die sich in einer Gesamtschau zu einem Gesamtkomplex von Kategorien und Aussagen zur Ordnung, Erklärung und Vorhersage (sozialer) Tatbestände verdichten, also ein Theoriegebäude ergeben, das wir mit Genossenschaftstheorie umschreiben. Dies wird anhand der Darstellung der Partizipationsdiskussion selbst deutlich. Die Genossenschaftstheorie ist insofern echte "Theorie der Gesellschaft" als die soziologische Kategorie "Genossenschaft" und die empirischen Einsichten, die aus den Versuchen mit genossenschaftlichen Organisationen gewonnen wurden, auf dem Hintergrund einer gesamtgesellschaftlichen Entwicklungsperspektive gesehen werden. Je nach Perspektive beziehen sich deswegen die Termini "Genossenschaftsidee" und "Genossenschaftstheorie" auf diesen selben Sachverhalt.

- 
- 1) CRONER, F.: Zur Soziologie der modernen Demokratie. In: SILBERMANN, A. (Hg.): *Militanter Humanismus*. Frankfurt 1966, S. 50
  - 2) Vgl. GUERNIER, M.: Welche neue Weltordnung? In: *Forum Vereinte Nationen. Zeitschrift für internationale Entwicklung*, 4 (1977) 8, S. 1 f.

## 2. Solidarische Gesellschaftsordnung und ihre Fundierung in der Genossenschaftstheorie

---

Um den Nachweis zu erbringen, dass eine in ihren Perspektiven überaus bedeutsame Genossenschaftstheorie vorliegt, könnten deren Spuren sicherlich durch die ganze Geistes- und Sozialgeschichte hindurch verfolgt werden. Für unsere Zwecke mag es aber vollauf genügen, zur Einstimmung vorweg fünf markante Theorieansätze der neueren und neuesten Zeit schlaglichtartig zu beleuchten. (Am jeweiligen systematischen Ort dieser Arbeit werden wir auf deren wichtigste Aspekte zurückkommen.)

Dabei ist nicht nur interessant, dass sich in der Gesamtschau ein Kapitel Gesellschaftstheorie rekonstruieren lässt, es ist zugleich auffällig, dass Forscher verschiedenster politischer Herkunft hier zu einer Art "Konvergenz" ihrer sozialen Ordnungsvorstellungen zusammenfinden. Interessanterweise handelt es sich bei ihnen mit einer Ausnahme durchweg um Fach-Soziologen. Umso mehr muss es erstaunen und befremden, dass ihre Theorien in der soziologischen Diskussion entweder überhaupt keine Resonanz oder zumindest doch keinen nennenswerten Eingang in die neueren Auseinandersetzungen gefunden haben. Mag dahinter Absicht stecken oder nicht, es ist jedenfalls ein Ziel dieser Arbeit, diese genossenschaftlichen Theorieansätze für das gegenwärtige ordnungspolitische Denken nutzbar zu machen.

### a) ADLER: Die Dialektik von unsolidarischer und solidarischer Gesellschaft

Der Soziologe Max ADLER (1877-1940), der Hauptvertreter des Austromarxismus, geht von der Auffassung aus, dass es wohl unmöglich sei, die historische Vielfalt der gesellschaftlichen Erscheinungen und Prozesse inhaltlich überhaupt in ein gültiges Klassifikationsschema einzufangen. Nützlicher sei es dagegen, über die Formen der historischen Mannigfaltigkeit nachzudenken. Diese - so will er zeigen - lassen sich auf nur zwei Grundtypen reduzieren, wenn man in der Nachfolge von MARX die gesellschaftliche Form der Produktionsverbundenheit zur Grundlage des sozialen Lebens erhebt. Entweder sind nämlich die Mitglieder eines sozialen Verbandes in ihren Produktionsbeziehungen in gleicher Weise miteinander verbunden, dann kann eine Gegensätzlichkeit der Sozialbeziehungen und Vitalinteressen nicht gedacht werden. Es herrscht solidarische Verbundenheit der Menschen. Oder aber ist die Stellung der Mitglieder eines Verbandes ungleichartig, dann haben wir es mit herrschaftlichen, auf unterschiedlichen Vitalinteressen beruhenden, unsolidarischen Gesellschaften zu tun.

Sofern gilt, dass eine Klasse immer eine Gruppe "gleichartiger Lebens- und Entwicklungsinteressen" ist, "welche durch die ökonomische Struktur des Produktionsprozesses in notwendiger Gegensätzlichkeit zu anderen Gruppen gleichartiger Lebens- und Entwicklungsinteressen stehen" (1), muss jede Herrschaftsordnung auch Klassenordnung sein (2), jede unsolidarische Vergesellschaftung wegen ihrer inneren ökonomischen Gegensätze also zur Klassenbildung führen und in sich bekämpfende Gruppen zerfallen. Aus dem unüberbrückbaren Gegensatz der Lebensbedingungen einer Klassengesellschaft folgt nach ADLER definitorisch zwingend und als "Fundamentalsatz der sozialen Dynamik" (3) ihr undemokratischer Charakter. Diese Dynamik aber ist es, die letztlich zu einer dialekti-

---

1) ADLER, M.: Die solidarische Gesellschaft (Soziologie des Marxismus, 3). Wien / Köln/Stuttgart/München 1964, S. 22

2) a.a.O., S. 37

3) a.a.O., S. 13

schen Aufhebung der Widersprüche. Kämpfe und Unvollkommenheiten führen und dem in der Geschichte als "logos spermatikos" inhärenten Trend zur solidarischen Gesellschaft à la longue zwingend zum Durchbruch verhelfen muss. (1) Mit jedem Sieg der unterdrückten Klasse wird die Gesellschaft freier, gerechter, vernünftiger, demokratischer und solidarischer. Da nun das Proletariat in marxistischer Analyse die letzte Stufe des möglichen Klassengegensatzes darstellt, muss sein Sieg zu einer universalen Ausweitung von Solidarität führen. (2) Die Verfolgung von Klasseninteressen fällt dialektisch zusammen mit dem Solidarinteresse der Gesellschaft.

Bei aller Kritisierbarkeit dieser dialektischen Perfektionsautomatik bleibt für unsere Betrachtung ADLERS Grundgedanke bedenkenswert, dass der inhaltliche und formale "Gegensatz von solidarischer und unsolidarischer Gesellschaftsform der ... für das soziologische Verständnis der Gegenwart Entscheidende ist." (3) Leider bricht ADLER aber seine Analyse der solidarischen Gesellschaft mit der Feststellung der Klassenlosigkeit ab, denn er hält wie MARX alle weiterführenden Aussagen für verfrüht. D.h. er bietet wie MARX keine eigentliche Theorie der solidarischen Gesellschaft.

Wir meinen allerdings, ADLER keinen Zwang anzutun, wenn wir annehmen, dass er mit seiner Theorie - trotz aller ihrer sachlichen Unterschiede - eine thematische Brücke zum klassischen genossenschaftlichen Denken schlägt, da er im Grunde den soziologischen Gegensatz von Herrschaft und Genossenschaft anvisiert, wie er von VIERKANDT u. a. herausgearbeitet worden ist, und sich - wie MARX - die solidarische Zukunftsgesellschaft als genossenschaftliche Lebensform vorstellt. (↗ Teil B, 2. Kap., II, 4) Gerade darauf scheint er nämlich anzuspielen, wenn er von der historisch primären "solidarischen Lebensgruppe" (4) spricht, die trotz aller bestehenden und verbleibenden Unterschiede in Alter, Geschlecht, Tradition, Bildung, Begabung, Erfahrung und Führung (!) etc. gemeinsame Lebens- und Entwicklungsinteressen verfolgt. In dieser Hinsicht sind die Glieder des sozialen Solidarverbandes durchaus gleichartig, "gemeinschaftlich" und demokratisch. Dazu aber müssen eben die Grundlagen der Solidarität, auch die ökonomischen, neu gelegt werden. Die Ansätze dazu liegen in der Herrschafts- und Machtstruktur. Dies ist aber genau die Thematik, die in der Genossenschaftstheorie seit je her im Zentrum der Ueberlegungen stand. (5) Nur ist sie im Unterschied zu ADLER immer der Auffassung gewesen, dass eine solche Solidarordnung sich nicht durch dialektisch umschlagenden Klassenkampf erzielen lasse, sondern nur durch den langsamen Aufbau einer genossenschaftlichen Friedensordnung. (6)

- 
- 1) "Es klingt zwar wie eine agitatorische Phrase zu sagen, dass im Klassenkampf ... die gesellschaftliche Entwicklung stets weiter und höher geführt wird, aber es entspricht dies doch nur der Gesetzmäßigkeit der hier wirkenden gesellschaftlichen Kräfte." ebenda, S. 105
  - 2) ebenda, S. 106
  - 3) a. a. O., S. 15
  - 4) ebenda, S. 11
  - 5) Wenn wir dem etwa die Charakterisierung des genossenschaftlichen Solidarverbands von ZWILGMEIER entgegenstellen, so wird die gedankliche Verwandtschaft überdeutlich. (↗ Teil A, 1. Kap. IV)
  - 6) SIERAKOWSKY, H.: Von der Organisation zur Gemeinschaft. Beiträge zur geistigen Entwicklung der deutschen Arbeiterschaft. Heidelberg 1947, S. 68 ff.



b) BEHRENDT: Kulturdynamik, Fundamentaldemokratisierung und genossenschaftliche Hegung  
-----

Einen anderen Ansatz verfolgt R. F. BEHRENDT (1908-1972). Er geht nicht von einer inhärenten Geschichtsautomatik aus, nimmt aber die Tatsache der kulturellen Dynamik moderner Massengesellschaften zum Anlass seiner Ueberlegungen, die ihn ansatzweise zu einer genossenschaftlichen Neuorientierung der modernen Gesellschaftsentwicklung führen.

Ausgehend von LINTONS Unterscheidung dreier grosser Kulturphasen der Menschheitsgeschichte wendet sich BEHRENDT der Analyse der dritten, modernen Phase der zunehmenden Naturbeherrschung durch wissenschaftlich fundierte und dynamisch angewandte Technologie zu. Die hochspezialisierte Arbeitsteilung bringt immer mehr Menschen in Kontakt und gegenseitige Abhängigkeit. Vorherrschend ist die "Sachlichkeit", die rationale Institution als gesellschaftliche Ordnungsmethode. Die Zugehörigkeit zu "abstrakten Kollektiva" bringt für den Einzelnen sogar zwei unbestreitbare gesellschaftliche Nachteile mit sich:

Auf der einen Seite bilden sich Machtballungen unkontrollierbarer Eliten, "unverantwortliche Oligarchien", heraus, die sich im komplexen Gesellschaftsgefüge Bereiche erheblicher Handlungsfreiheit sichern können.

Auf der anderen Seite gehen dem Einzelnen "die emotionale Stabilität, das Gefühl der Zugehörigkeit und Gehegtseins der früheren autoritären Ordnungen" sowie auch "die Spontaneität, persönliche Entfaltung und Geltung, die ihm Aufklärung und Liberalismus verhieszen" (1), verlustig. Es kommt zur "Unterernährung des Menschen im Bezug auf seine gefühlsmässigen und autonomen Ansprüche" (2), die sich in einem "Nachhinken des sozialgerichteten Geistes" (3) äussert.

Je komplexer die Kultur in ihrer dritten Entwicklungsphase wird, desto zahlreicher die Sozialgebilde, an denen die Menschen teilnehmen, und desto zahlreicher die Rollenanpassungen, der Rollenwechsel und die Spannung zwischen Autonomie und kollektiver "Hegung". "Autonomie wird vom einzelnen in der Sphäre gefordert, in der er sich zuständig fühlt; Hegung (Schutz und Leitung) wird jenseits dieser Sphäre gefordert, also dort, wo die Orientierung und Kraft des einzelnen als unzulänglich erscheinen." (4)

Diese Spannung kann heute als das überaus drängende gesellschaftliche Problem moderner komplexer und dynamischer Gesellschaften angesehen werden. Das Grundproblem der dritten Kulturphase ist es daher, eine "neue Vitalsituation" (A. RUESTOW) und eine neue Struktur zu schaffen, die ein Gleichgewicht der sozialen Beziehungen ermöglichen. Dazu bedarf es wieder eines stärkeren Gemeinschaftslebens. Gemeinschaften im Sinne hochintegrierter, affektbetonter Primärgebilde können aber nicht organisiert werden; man kann nur versuchen, günstige Vorbedingungen für die allmähliche Bildung

---

1) BEHRENDT, R. F.: Aktuelle Fragen menschlichen Gesellschaftslebens. In: Gestaltungen sozialen Lebens bei Tier und Mensch. Bern 1958, S. 280

2) BEHRENDT, R. F.: Der Mensch im Licht der Soziologie. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1962, 4. Aufl., S. 145

3) ebenda, S. 143

4) a.a.O., S. 36

oder Erstarkung von innen her aus den Impulsen ihrer Mitglieder heraus zu schaffen. "Dies erfordert den Abbau aller vermeidbaren Machtkonzentrationen in Staat und Gesellschaft und, hierdurch, grösstmögliche Dezentralisierung der Entscheidungen. Auf diese Weise, sozusagen von oben her, muss die Uebersehbarkeit und Kontrollierbarkeit des so komplex gewordenen Gesellschaftslebens gefördert werden." (1)

"Fundamentaldemokratisierung" (MANNHEIM) ist damit zum objektiv nachweisbaren Systemerfordernis modernen Gesellschaftslebens geworden. Das heisst, dass "alle - oder doch möglichst viele - der an diesem Prozess Beteiligten den Bereich ihres Verständnisses und ihres Verantwortungsbewusstseins ausweiten müssen. Auch hier wird die Herausbildung von gesellschaftlichen Instanzen - weitgehend institutioneller Art, also sekundärer Orientierungen - unvermeidlich, die mit der notwendigen Sachkenntnis und Befugnis ausgestattet sind, um Ordnungsaufgaben für immer komplexer und weiträumiger werdende - letztlich ... sich über die ganze Erde erstreckende - Beziehungskreise ausüben zu können. Andererseits: Je vielfältiger und grosszügiger die Beziehungskreise, um so schwerer sind sie von einem Punkte aus zu übersehen und zu planen, desto nötiger wird die Herausbildung oder zumindest Fortbildung föderativer-dezentralisierter Ordnungen, die auf dem Grundsatz beruhen, dass möglichst viele Entscheidungen möglichst nahe dem Ort ihrer Ausführung gefällt werden sollen, und zwar mit Teilnahme möglichst vieler von denen, die von ihnen betroffen sein werden und deren Mitwirkung für ihre gesamte Ausführung wünschenswert ist." (2)

Demokratie muss "sachzwangartig" zur gesellschaftlichen Lebensform werden, weil die Gesellschaft auf die intensivste Partizipation der Mitglieder und die maximale Streuung der Entscheidungs- und Beratungsbefugnisse angewiesen ist. Die kulturelle Dynamik erfordert - mit anderen Worten - die Abkehr von "schichtungsbetonten, hierarchisch gegliederten, gestrafften, zentralisierten, auf Befehl und Gehorsam gegründeten Herrschaftsordnungen. Sie erfordert daher grundsätzliche Gleichheit der Rechte und Entfaltungsmöglichkeiten für alle." (3) Sie erfordert eine Ordnung, die mit Fug als genossenschaftlich-föderativ bezeichnet werden kann. Zwar fällt auch bei BEHRENDT dieser Begriff nicht ausdrücklich, aus dem Bedeutungsgehalt seiner Theorie kann er aber leicht herausgelesen werden:

1. Etwa dann, wenn er darauf verweist, dass es gerade die Genossenschaften und voluntary associations sind, die für das neue Ordnungsmodell wichtigstes Anschauungsmaterial liefern. (4)

2. Oder wenn er unterstreicht, dass dieses Prinzip auf nationaler und internationaler Ebene seine Fortsetzung im Föderativgedanken findet, und die eidgenössische "pax helvetica" nicht nur einen "glücklichen Zufall", sondern geradewegs das "gesellschaftliche Strukturmodell" moderner Gesellschaft darstellt. (5)

---

1) BEHRENDT, R. F.: Aktuelle Fragen menschlichen Gesellschaftslebens, S. 283

2) BEHRENDT, R. F.: Der Mensch im Licht der Soziologie, S. 157 f.

3) ebenda, S. 134 f.

4) Ders.: Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit den Entwicklungsländern. Einführung in die Verhandlungen der Wochenendtagung. In: Ders. (Hg.): Die wirtschaftlich und gesellschaftlich unterentwickelten Länder und Wir. Stellungnahmen aus Wissenschaft und Praxis. (Berner Beiträge zur Soziologie, 7) Bern/Stuttgart 1961, S. 334 f.

5) Ders.: Dynamische Gesellschaft. Bern/Stuttgart 1963, S. 113; sowie Ders.: Aktuelle Fragen menschlichen Gesellschaftslebens. op.cit., S. 307

Die langen schweizerischen Erfahrungen mit dem genossenschaftlichen Förderativprinzip zeigten nämlich - wie übrigens die Genossenschaften selbst -, dass dauerhaft nur so die grösstmögliche Eigenständigkeit (Autonomie) bestehen und die kleineren (oder schwächeren) Mitglieder als unentbehrliche Träger sozialer Aufgaben selbständig weiterbestehen können, wenn sie sich freiwillig zu einer Delegation von Funktionen an die nächst höheren und stärkeren Instanzen (Hegung) zusammenfinden. Zugleich liegen dadurch bemerkenswerte Erfahrungen vor, wie der Verfall der Verantwortungsbereiche zumindest aufzuhalten und die Kommunikationsbeziehungen zwischen oberen und unteren Ebenen aufrechtzuerhalten seien.

3. Einen weiteren Hinweis auf den genossenschaftlichen Charakter der Fundamentaldemokratisierung liefert BEHRENDT mit der Bemerkung, dass man wohl kaum westliche Demokratievorstellungen auf Entwicklungsländer übertragen könne, denen dafür die historischen und sozialen Voraussetzungen fehlten. Dennoch könne die entwicklungstragende "Vitalsituation" durch einen allmählichen "Aufbau genossenschaftlicher und 'dezentralisierter' demokratischer Institutionen von unten nach oben" gefördert werden, weil dies "den Möglichkeiten und Bedürfnissen solcher Länder viel besser" entspreche. (1)

4. Zwar mit Blick auf die Entwicklungsländer, aber von der Perspektive her weit darüber hinausreichend, hält BEHRENDT das genossenschaftliche Ordnungselement zudem für das geeignetste Instrument, um der Entwurzelungsgefahr des Menschen entgegenzuwirken. Genossenschaftlich-demokratische Verfahren, die Selbstverantwortlichkeit im unmittelbaren Interessenbereich des Individuums heranbilden, sind in Entwicklungsländern von besonderer Dringlichkeit. Hochentwickelte Industriestaaten - so meinen wir - sind aber solchen Postulaten gegenüber keineswegs erhaben. Gerade auch in den materiell entwickelten Ländern scheint die "Suche nach Hegung" zu einem Hauptproblem zu werden, da die Menschen "im Zustande der Vereinzelung in einer für sie unübersichtlichen Grossgesellschaft das Gefühl haben, anonymen und übermächtigen Kräften anheimgegeben zu sein." (2) Dieser "kollektivistischen Tendenz" kommen die Genossenschaften entgegen, bieten zugleich aber "eine freiheitlichere und gleichzeitig die einzig konstruktive Form" an. (3) Wenn nach BEHRENDT in Entwicklungsländern nur die Genossenschaften verhindern können, dass die Massen in Umbruchsituationen eine Abhängigkeit für eine andere eintauschen, so ist heute die Reichweite seiner Ueberlegungen grundsätzlich neu abzustecken.

Teile dieser Argumentation, insbesondere hinsichtlich der Notwendigkeit der Demokratisierung, tauchen in der modernen Demokratietheorie wieder auf; der genossenschaftliche Gedanke aber fand keinen über die Entwicklungsländer hinausreichenden Widerhall. Dabei wurde übersehen, dass hier, in Ansätzen zwar, eine Gesellschaftstheorie entworfen wurde, deren Bedeutung auch für die Probleme der Industriegesellschaften kaum von der Hand zu weisen ist.

---

1) Ders.: Dynamische Gesellschaft, S. 114 f.

2) BEHRENDT, R. F.: Eine freiheitliche Entwicklungspolitik für materiell zurückgebliebene Länder. In: Ordo. Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft 8 (1956), S. 112

3) ebenda

c) GASSER: Herrschaftliche versus genossenschaftliche Staatsgesinnung

Aehnlich wie die bisherig geschilderten Ansätze zur Genossenschaftstheorie lenkt auch der Historiker GASSER seinen Blick auf die Weltgeschichte, insbesondere auf die Staats-, Rechts- und Verfassungsgeschichte. Anhand des vorliegenden historischen Materials zeigt er, dass das genossenschaftliche Denken nicht nur in der Frühzeit lebendig war, dann aber gänzlich verschüttet wurde, um erst in einer künftigen Gesellschaft wieder voll zur Geltung zu kommen. Er weist vielmehr nach, dass das Prinzip "Genossenschaft" eine ganz andere Reichweite hat, als bisher angenommen wurde. Seit je her hat es als eine der bestimmenden Kräfte den Staatsaufbau vieler Völker durchzogen und sie dadurch - in den Konsequenzen bis heute sichtbar - von anderen rechts- und sozialgeschichtlich abgehoben. (1)

In die genossenschaftliche Zukunftsperspektive stimmt er insofern ein, als auch für ihn jede künftige Veränderung zum Schaden genossenschaftlicher Gesinnung einen Schritt zurück bedeutet, bzw. das genossenschaftliche Denken zum Vorteil der Demokratie weiter gestärkt und eventuell verschüttete Ansätze mit Energie reaktiviert werden müssten. GASSER zeigt, dass die ganze Weltgeschichte als Kampf zwischen der genossenschaftlichen und der herrschaftlichen Staatsgesinnung, zwischen dem zivilen und dem militärischen Ordnungsgedanken, zwischen dem Ideal der Volks- und Gemeindefreiheit und dem staatlichen Machtideal interpretiert werden kann und muss. Ersteres hat seine Ausbreitung vornehmlich in Teilen des europäischen Kulturkreises gefunden, letzteres im Orient und Russland. Schon in der Vorzeit war das Abendland Zentrum der Stammes- und Volksgenossenschaften, aus denen die ursprünglich genossenschaftlich organisierte Polis der Griechen und die Anfänge der römischen Republik herausgewachsen sind. Mit der Entwicklung des römischen Weltreichs aber hat sich ein Feudalisierungsprozess angebahnt, der die genossenschaftliche Volksfreiheit und Poliskultur fast überall vernichtete und an ihre Stelle die Massenunfreiheit setzte. "Das erste nachchristliche Jahrtausend bildet, sozialgeschichtlich betrachtet, deswegen eine innere Einheit, weil damals fast das ganze Abendland den Herrschaftsgedanken triumphieren sah. Die genossenschaftliche Volksfreiheit, wie sie im prähistorischen Europa ausgebildet war, wurde in dieser Zeit fast überall vernichtet." (2)

Allerdings konnte der herrschaftliche, bürokratische Staatsapparat das genossenschaftliche Ordnungsprinzip nicht völlig verdrängen. Wohl war es während rund 1000 Jahren verschüttet, ist aber im Mittelalter im angelsächsischen und skandinavischen Raum sowie auf dem Umweg über die mittelalterliche Stadtfreiheit in der Schweiz und den Niederlanden neu zum Durchbruch gelangt. Diese Staatengruppe nennt GASSER die "altfreien Nationen". (3) Ihnen gegenüber stehen Nationen wie Frankreich, Deutschland und

- 
- 1) GASSER, A.: Geschichte der Volksfreiheit und der Demokratie. Aarau 1939 (2. Aufl. 1949). Ähnliche Gedankengänge verfolgt GASSER in seiner "Gemeindefreiheit als Rettung Europas. Grundlinien einer ethischen Geschichtsauffassung". Aarau 1943, 2. Aufl. 1947
  - 2) GASSER, A.: Geschichte der Volksfreiheit und der Demokratie, S. 38
  - 3) GASSER, A.: Geschichte der Volksfreiheit und der Demokratie, S. 133 ff.; ebenso ders.: Der europäische Mensch in der Gemeinschaft. In: GASSER, A.: Staatlicher Grossraum und autonome Kleinräume. Gemeindeautonomie und Partizipation. (Gesammelte Aufsätze) Basel 1976, S. 3-12, hier S. 5 f.

Italien mit ihrem Verwaltungszentralismus und Absolutismus; in ihnen hatte sich seit der römischen Kaiserzeit die staatliche Weisung und damit die Gemeindeunfreiheit durchgesetzt. Bis heute hat sich dort die herrschaftliche Staatsgesinnung in Form des Verwaltungszentralismus weitgehend erhalten. Da die altfreien Volksstaaten "seinerzeit die Entwicklung zum monarchischen Absolutismus mit seinen stehenden Heeren und zentralistischen Beamtenapparaten nicht mitmachten, blieben sie bis heute Länder mit einem volksverwurzelten Local-Selfgovernment, echter Verwaltungsdezentralisation bis zu den Gemeinden hinunter - und dadurch zugleich Welten einer überparteilichen Verantwortungs- und Kompromissbereitschaft, mehr von unten nach oben gewachsene Organismen als von oben nach unten konstruierte Organisationen." (1)

Aus diesen fundamentalen Unterschieden im Staatstyp, der Integrationsmethode, der polizeilichen Exekutivsysteme und der innerkommunalen Verwaltung ist es auch erklärlich, warum einzelne Völker der autoritären Staatsideologie gegenüber besonders anfällig sind, warum andere dagegen ihr immer grössten Widerstand entgegengesetzt haben; warum einige Völker immer schon die Demokratie als unverzichtbares Gut betrachteten, bei anderen dagegen demokratische Ueberzeugungen nur mit Mühe Fuss fassen konnten. "Und zwar ist es nicht zuletzt der Behördenaufbau in den Gemeinden, der in besonders machtvoller Weise auf die Gestaltung der nationalen Staatsidee einwirkt - weil die meisten Bürger unbewusst dazu neigen, die in den volksnächsten Lebenskreisen geübte Verwaltungspraxis und die daraus gewonnenen Erfahrungen als wegleitend für ihre Einstellung zum Gesamtstaat, zu seiner freiheitlich demokratischen Verfassung und zu seinem zentralen Behördenaufbau zu erachten." (2) Dort, wo das Genossenschaftsprinzip den Staatsaufbau von der Gemeinde bis zur Bundesverwaltung durchzieht, hat Demokratie immer dauerhaftere Geltungschancen gehabt als in den Staaten, deren Staatsgesinnung und tägliche Verwaltungspraxis dem herrschaftlich-autoritären Ordnungsdenken verpflichtet war. Folglich findet das "Nebeneinander von stabilen und brüchigen Demokratien ... seine Erklärung darin, dass jene von alters her ein System wirklich volksverwurzelter Lokalautonomie ererbten, wogegen diese in den vom Absolutismus her übernommenen und von der Zentralgewalt dominierten Herrschaftsstrukturen verblieben waren." (3)

Der Gang der Verfassungs- und Weltgeschichte ist nach GASSER vom fundamentalen Gegensatz des genossenschaftlichen und herrschaftlichen Ordnungselements bestimmt. Beide, der kommunal-volksrechtliche und der autoritär-zentralistische Verwaltungsaufbau, besitzen historisch jeweils ein so übermächtiges Beharrungsvermögen, dass sie als Konstanten der Sozialgeschichte zu betrachten sind, die nur höchst selten in ihrer Tendenz gebrochen werden konnten.

Wenn wir heute eine um sich greifende Staatsverdrossenheit oder ein Nachhinken des "sozialgerichteten Geistes" (BEHRENDT) konstatieren, wenn das Unbehagen am Parteienkampf zunimmt, weil er angeblich nur die wahre Herrschaft anonymer technokratischer oder wirtschaftlicher Interessen verschleierte, wenn der politische Aktionswille vieler sich nur noch in nicht etablierten "Bewegungen" Luft machen zu können glaubt, dann muss dieses politische Vakuum ernst genommen werden. Eine mögliche,

1) GASSER, A.: Zum Problem der autonomen Kleinräume. Zweierlei Staatsstrukturen in der freien Welt. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 31/77 vom 6. August 1977, S. 5

2) GASSER, A.: Der europäische Mensch in der Gemeinschaft, S. 7 f.

3) GASSER, A.: Zum Problem der autonomen Kleinräume, S. 5

und daher in ihrer politischen Bedeutung kaum zu unterschätzende Lösung, bietet die Genossenschaftstheorie. Ihr Bemühen um Koordination, statt Subordination, um maximale lokale Selbstverantwortung, ermöglicht ein Engagement des Bürgers in jenen Lebenskreisen, die für ihn am transparentesten und direkter Partizipation am zugänglichsten sind. Da sich durch direkten Kontakt, unmittelbaren Augenschein und Kontrolle der Bürger Gegensätze eher ausbalancieren lassen als in strikt hierarchischen Gebilden, muss hier das soziologische Fundament für die viel beschworene "Solidarität der Demokraten" und die Krisenfestigkeit bestimmter Staatsstrukturen gesucht werden.

Die heutige Diskussion um "mehr Demokratie", um die Ausweitung der Partizipationschancen etc. bedient sich, ohne sich darüber Rechenschaft abzulegen, der Grundlagen, die von der Genossenschaftstheorie seit langem erarbeitet wurden. Die eigentlichen Fundamente der partizipatorischen Demokratie und ihrer interaktionstheoretischen, motivationstheoretischen und lerntheoretischen Begründung sind hier zu suchen.

(↗ Teil A, 1. Kap. I)

Insofern ist die moderne Demokratietheorie bzw. die Diskussion um politische "Legitimationsdefizite" so modern auch wieder nicht. Wäre sie sich ihrer gedanklichen Ursprünge besser bewusst, so wäre es ihr - zu ihrem Vorteil - auch nahe gelegen, die historisch verbürgten Erfahrungen, die mit genossenschaftlich organisierten politischen Gebilden und auch mit Genossenschaften selbst vorliegen, angemessen zu berücksichtigen. Dies hätte manchen Theorieentwürfen mehr Realitätsgehalt verleihen können.

#### d) WEIPPERT: Genossenschaftstheorie und Wirtschaftsordnung

War es BEHRENDT darum gegangen, die Notwendigkeit genossenschaftlicher "Hegung" in der Gesellschaftskrise der Neuzeit nachzuweisen, und hatte GASSER hervorgehoben, dass das genossenschaftliche Prinzip der institutionalisierten Bürgernähe der Verwaltung das tragende Prinzip aller stabilen Demokratien in der Geschichte ist, so geht es G. WEIPPERT (1899-1965) darum, die Bedeutung des Genossenschaftswesens in der Wirtschaft neu zu fundieren. (1)

Es war schon immer das Anliegen aller Genossenschaftstheoretiker und -praktiker, die Eigenständigkeit ihrer Unternehmensform zu unterstreichen. WEIPPERT aber geht es um mehr: er will den Nachweis erbringen, dass das genossenschaftliche Prinzip der "Vereinbarung" überhaupt ein eigenständiges, logisch drittes wirtschaftliches Ordnungsprinzip ist, das dazu geeignet ist, den unrealistischen, vereinseitigenden und vereinfachenden Ordnungsdualismus von Markt oder Plan zu durchbrechen, der seit den Zeiten des Ordo-Liberalismus die Diskussion beherrscht. WEIPPERT wehrt sich dagegen, als gäbe es in der Wirtschaft nur zwei denkmögliche Wege einer tragfähigen Ordnung, die Subordination unter einen Zentralplan oder die Koordination über automatische Marktkräfte. Die Unkenntnis der Genossenschaftstheorie habe dazu geführt, dass man Jahrzehnte lang in diesem unfruchtbaren Ordnungsschematismus verhaftet blieb. Seine Ueberzeugung ist es, dass es viel zur realen Einschätzung der tatsächlichen Wirtschaft beigetragen hätte, wenn man sich aus diesem Schematismus befreit

---

1) WEIPPERT, G.: Jenseits von Individualismus und Kollektivismus. Studien zum gegenwärtigen Zeitalter. Düsseldorf 1964. Ders.: Vereinbarung als drittes Ordnungsprinzip. In: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 14 (1963) 3, S. 169 ff.

und sich gefragt hätte, ob logisch nicht auch ein dritter Weg denkbar ist.

Er führt den logisch zwingenden Nachweis (↗ Teil E. 1. Kap. I), dass dieser eigenständige Ordnungstyp die freiwillige "Vereinbarung" gleichberechtigter und in gleicher sozialer Lage befindlicher Menschen ist, die sich im wirtschaftlichen Bereich zu einer Aktionseinheit verbinden. Gegenseitig vereinbart wird die externe Handlungsstrategie gegenüber Dritten und intern der jeweilige Leistungsbeitrag der Vertragspartner, die Kompetenzen und die Machtverteilung. Da eine solche "Einung" nur durch (zumindest partiellen) Verzicht auf die Durchsetzung höchstpersönlicher Interessen zustandekommen kann, betont WEIPPERT den Kompromisscharakter dieses Ordnungssatzes.

Hätte man sich bisher und würde man sich in Zukunft mehr über diese logisch dritte Gestaltungsmöglichkeit des Wirtschaftslebens Rechenschaft ablegen, dann hätten die Wirtschaftspolitiker erhebliche Korrekturmöglichkeiten in der Hand (gehabt), um etwa die Fehlentwicklungen marktwirtschaftlicher Systemgestaltung wirksam zu bekämpfen. Wie die Erfahrung lehrt, werden nämlich Vereinbarungen besonders dann getroffen und sind dann besonders wirksam, wo bestimmte Machtkonzentrationen auftreten, die durch die Wettbewerbsautomatik nur bedingt zu beseitigen sind. Ihr Wirkungsfeld ist immer da, wo die Startgleichheit der Wettbewerber hergestellt und den wirtschaftlich und sozial Schwachen eine reale Teilnahmechance geboten werden soll. Durch Vereinbarung könnten ganze Bevölkerungsgruppen eine wirksame Gegenmacht gegen Machtkonzentrationen bilden und damit ihre Marktgeltung und ihre soziale Lage verbessern.

Man erkennt sofort, dass mit diesem dritten Ordnungsprinzip des Machtausgleichs das Prinzip genossenschaftlichen Handelns gemeint ist, wie es exemplarisch in den Zusammenschlüssen der Konsumenten, der Kleingewerbetreibenden, der Kleinlandwirte, Kleinhändler etc. geschieht. Eingeschlossen in diesen Ordnungstyp sind auch die Vereinbarungen der Arbeitnehmer, Vorlieferanten und Abnehmer. Dies sofort als Kartellierung zu brandmarken, ist verfehlt, denn es ist wohl ein fundamentaler Unterschied, ob Markt(gegen)macht zur Marktbeherrschung oder zur Selbstbehauptung eingesetzt wird. Nur unter einer Idealtypisierung vollständiger atomistischer Konkurrenz könnte dieses Verhalten als systemwidrig gedeutet werden. (1)

Manche Vertreter der katholischen Soziallehre haben sich dieser Auffassung angeschlossen und halten, wie UDE, diese genossenschaftliche Organisationsart für ein Gestaltungsprinzip, das "in besonderer Weise geeignet ist, im Sinne der ethisch einwandfreien Warenökonomie die Volkswirtschaft zu regeln und Missbräuche hintanzuhalten." (2)

- 
- 1) ... nicht aber ", wenn der Wirtschaftspolitiker bei realistischer Deutung der realen Markt- und Wettbewerbsstruktur und in weiser Selbsteinschätzung der ihm de facto gegebenen Möglichkeiten Hilfsgruppen für seine Ziele mobilisiert und damit erst eine der wesentlichsten Vorbedingungen der Konkurrenz schafft, die Startgleichheit der Wettbewerber." SERAPHIM, H. J.: Machtkonzentration in der Marktwirtschaft und die Verwirklichung des Wettbewerbes. In: Ordnungsprobleme der Wirtschaft. Wien 1957, S. 43
  - 2) Vgl. UDE, J.: Soziologie. Leitfaden der natürlich-vernünftigen Gesellschafts- und Wirtschaftslehre im Sinne der Lehre des hl. Thomas von Aquin. Schaan 1931, 3. Aufl., S. 289 und ff.

WEIPPERT geht es in erster Linie darum, nachzuweisen, dass in Teilbereichen der Wirtschaft schon lange nach dem Vereinbarungsprinzip gearbeitet wird, dass dieser Ansatz für sich allein, aber auch im Interesse einer wirklich "sozialen" Marktwirtschaft, ausbaubedürftig ist und einen wichtigen Schritt zur allerorts geforderten "solidarischen Gesellschaft" darstellt. Es entspricht ganz dem "Hegungsbedürfnis" (BEHRENDT) des modernen Menschen, dass er sich im Wirtschaftsleben nicht völlig den anonymen Kräften einer automatischen (konkurrentiellen) Machtverteilung ausgeliefert sehen will. Letztere kann auch durch aktiven Kompromiss erzielt werden. Dennoch ist WEIPPERT Realist genug, um zu sehen, dass der Nachweis der logischen Selbständigkeit des Vereinbarungsprinzips nicht notwendigerweise eine durchgängige "Genossenschaftswirtschaft" bedeuten muss (Vgl. ↗ Teil E). Auch die genossenschaftliche "Vereinbarung" bedarf gewisser Existenzbedingungen und Handlungsantriebe. Und so, wie ständig darauf gesehen werden muss, dass die einmal etablierte Gegenmacht nicht ihren eigenen Impetus verliert, so muss auf der anderen Seite auch das Augenmerk darauf gerichtet werden, dass sich Machtgleichgewichte im Laufe der Zeit nicht so verschieben, dass originäre Defensivmacht in derivative Aggressivmacht zum Schaden aller umschlägt. (1) Durch diese Ueberlegungen wird - wie wir noch sehen werden - die Rolle umschrieben, die der "Vereinbarung" realistischlicherweise zukommen kann.

e) EISERMANN: Genossenschaft als Prinzip der Machtverteilung auf allen Ebenen

Während ADLER und BEHRENDT die genossenschaftliche Ordnung als Ziel, möglicherweise als "konkrete Utopie" betrachteten, konnten GASSER und WEIPPERT für jeweils einen bestimmten Bereich des sozialen Lebens nachweisen, dass genossenschaftliche Prinzipien dort schon eine ganz dezisive Gestaltungskraft besitzen, wenn gleich diese auch noch keineswegs voll ausgeschöpft ist. EISERMANN geht noch weiter. Er will nämlich zeigen, dass genossenschaftliches Denken nicht nur in Staatsverfassung und Wirtschaftsgestaltung Eingang gefunden hat, sondern tendentiell dabei ist, sich in allen Bereichen des Gesellschaftslebens als Steuerungsprinzip durchzusetzen.

Seiner Auffassung nach sind nämlich die heutigen gesellschaftlichen Verhältnisse durch zwei ineinander verschränkte Tendenzen gekennzeichnet:

Die Tendenz von "Gesellschaft" zu "Gemeinschaft": Als "Gemeinschafts"-Aspekt versteht EISERMANN die zunehmend intensivere Suche nach neuen Sozialbeziehungen, die als Ersatz früherer, zerfallener oder zerfallender Gemeinschaftsformen wie Familie und Berufsgemeinschaft dienen bzw. dem als unbefriedigend empfundenen Prozess der Vereinzelung entgegenwirken könnten.

Für Industriestaaten könnte dies die Wende von liberalistisch-atomistischen Wirtschafts- und Lebensweisen zu post-liberalen Existenzformen, für Entwicklungsländer den Versuch, sich frühzeitig auf die eigenen traditionellen Kooperationsformen zu besinnen, beinhalten. Ueberall ist die Suche nach einem neuen Gleichgewicht zwischen ökonomischer Effizienz und sozialer Verflechtung, das Aufkommen einer "neuen Sozialmo-

---

1) Vgl. dazu auch BEHRENDT, R. F.: Eine freiheitliche Entwicklungspolitik für materiell zurückgebliebene Länder. In: Ordo 8 (1956), S. 111



ral" (1) zu verspüren.

Von ganz anderem Ausgangspunkt her wird EISERMANN von SUPEK unterstützt. Er ist der Auffassung, dass das gegenwärtige soziale Denken als Reaktion auf die hochentwickelte Produktionstechnik in den unterschiedlichsten Wirtschaftssystemen dabei sei, die "'Produktionsgemeinschaft', das arbeitende Kollektiv" wiederzuentdecken. (2) Hier ist wohl kaum das TOENNIESsche Verständnis von "Gemeinschaft" gemeint, sondern als "gemeinschaftlich" gilt alles, was den Aspekt der Selbstbestimmung, Selbstverwaltung und Enthierarchisierung beinhaltet. ("Gesellschaftlich" würde dementsprechend das Gegenteil umfassen.)

In beiden Fällen bildet die Beobachtung eines angewachsenen, wenn auch oft nur theoretischen Teilnahmeinteresses an öffentlichen Angelegenheiten, einer grösseren gesellschaftlichen "Betroffenheit" und eines zunehmenden Gestaltungswillens den Hintergrund der Überlegungen. Beispielhaft ist dafür heute das Aufkommen nicht-parlamentarischer Beteiligung in Form von Bürgerinitiativen.

Die Tendenz von "herrschaftlicher" zu "genossenschaftlicher" Organisation: Im Zusammenhang damit konstatiert EISERMANN den Trend zur "Genossenschaft", d.h. zur neuen Machtverteilung innerhalb der Gesellschaft. Als "genossenschaftlich" bezeichnet er dabei jedes Streben nach wesentlich gleicher Machtverteilung innerhalb und zwischen sozialen Gruppierungen.

Mag es sich vorerst auch nur um Tendenzen zur Einebnung von Machtungleichgewichten handeln, ihr Orientierungscharakter, wie er sich am Beispiel eines veränderten Erziehungsstils, der im Wandel begriffenen Stellung der Frau, der Ansätze zur inner- und überbetrieblichen Mitbestimmung und auf internationaler Ebene zeigt, bleibt unbestreitbar. Bei näherer Betrachtung scheint sich ansatzweise ein neues Lebensgefühl, ein Bewusstsein "sozialer Gleichwertigkeit" (3) herauszukristallisieren, demgegenüber sich die typischen Schichtungskriterien wie Macht, Beruf, Besitz, aber auch individuelle Anlagen "nur gleichsam als Verschiedenheiten zweiten Grades abheben - soziologisch gesehen etwa nach der Art, wie überall, auch unter Gleichberechtigten und Gleichgesehenen, ein Unterschied zwischen Führern und Geführten anerkannt wird." (4)

Unbesehen des verschiedenen Entwicklungsstandes scheint weltweit ein historischer Prozess der Neubewertung und Reaktivierung von "Einrichtungen gegeben, die in neuartiger Weise zu gemeinsamer Selbstverantwortung führen und insoweit Abhängigkeiten beseitigen oder durch neuartige Selbstverantwortung kompensieren" (5), wie er in der Genossenschaftsidee seit jeher zum Ausdruck kam. Überall scheinen genossenschaftliche Elemente eine Stärkung zu erfahren: in Entwicklungsländern wird in grossem Umfang auf die genossenschaftliche Unternehmungsform zurückgegriffen, und erst jüngst hat ENGELS die Aufmerksamkeit darauf gelenkt, dass die Vermögens-

1) EISERMANN, G.: Wandlungstendenzen der modernen Gesellschaft, S. 116 f.

2) SUPEK, R.: Das Schicksal der Produktionsgemeinschaft. In: Ders.: Soziologie und Sozialismus. Freiburg 1970, S. 165

3) DREIKURS, R.: Soziale Gleichwertigkeit. Stuttgart 1972

4) EISERMANN, R.: op.cit., S. 125

5) WEISSER, G.: Artikel "Wirtschaft". In: ZIEGENFUSS, W. (Hg.): Handbuch der Soziologie. Bd. II. Stuttgart 1956, S. 1066 f.

bildungspläne, die aus Lohnarbeitern "Teilhaber" zu machen suchen, nichts anderes als eine "moderne Fortsetzung der alten Genossenschaftsbewegung" sind. (1) Offensichtlich gehören Genossenschaftsidee und Teilhabe (Partizipation) zusammen. Hiermit berühren wir die brennendsten Fragen der politischen und Wirtschaftssoziologie.

Mit Recht kann man die Universalität und Gradlinigkeit einer Verschiebung von "herrschaftlichen" zu "genossenschaftlichen" Organisationsformen bezweifeln. Gleichwohl bleibt EISERMANNs Theorie ein durchaus gültiger Ansatzpunkt, um aufzuzeigen, wie stark die behaupteten Verschiebungsbewegungen und gedanklichen Rückbezüge in zwei gesellschaftlichen Teilbereichen, der Politik und der Wirtschaft, realiter sind. Dafür empfiehlt es sich, den Schlüsselbegriff und das Grundproblem moderner Gesellschaften, die Partizipation, zum Ausgangspunkt zu wählen.

### 3. Genossenschaftstheorie und Partizipation

Es lässt sich nämlich zeigen, dass die soziologische Kategorie "Genossenschaft" durchaus geeignet ist, um eine Reihe viel beachteter und folgenreicher Wandlungsvorgänge in Politik und Wirtschaft angemessen zu interpretieren. Mit dem Ruf nach mehr Partizipation stehen dort gerade die *topoi* im Zentrum der Diskussion, die schon seit langer Zeit zum festen Bestand und besonderen Charakteristikum genossenschaftlicher Denk- und Handlungsweisen zählen (2):

- die Betonung einer solidarischen Gesellschaftsordnung ("Vergemeinschaftung" in einem speziellen Verständnis)
- der freie Zusammenschluss zu dieser Ordnung ("Assoziation", "Vereinbarung")
- die Beschränkung von Herrschaft in dieser Ordnung ("Herrschaftsfreiheit") und
- die Gleichberechtigung der Mitglieder (Fundamental-"Demokratisierung").

Da das genossenschaftliche Denken immer wesentlich auf die Teilnahme der Genossen ausgerichtet war und ist, scheint sich eine enge Verschränkung von partizipativen und genossenschaftlichen Theorieansätzen anzukündigen. Demokratie und Demokratisierung, so scheint es, tragen ausgeprägte "genossenschaftliche" Züge und werden daher von manchen Kennern der Materie sogar synonym gebraucht. (3)

Dieser Zusammenhang ist bisher in der überaus umfangreichen Demokratie- und Mitbestimmungsdebatte kaum je zum Gegenstand der Reflexion erhoben worden. Es ist ein Ziel dieser Arbeit, zu zeigen, wie stark die Anlehnung der modernen Partizipationsdiskussion an die Genossenschaftstheorie in Teilbereichen jeweils ist. Dabei wird sich zeigen, dass die sich modern gebende Gesellschaftstheorie so modern gar nicht ist und eigentlich nur auf dem Hintergrund der "alten" Genossenschaftstheorie adäquat zu verstehen ist. Die nur ausschnittsweise oder gar nicht erfolgte Rezipierung der verschütteten Genossenschaftstheorie hat es verhindert, dass dieser Zusammenhang nicht schon früher aufgedeckt wurde. Zum Teil sind aber auch die Theoretiker des Genossenschaftswesens an dieser Lage nicht ganz schuldlos.

- 
- 1) ENGELS, W.: Wohlstand - was ist das? Eine Untersuchung über die veränderte Bedeutung der Vermögensverteilung. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1.2.1975, S. 11
  - 2) In diese Denkrichtung ist auch F. KAISER's Ansatz zu einer politischen Reorganisation über kleine Kreise einzuordnen. Siehe Bürgerinitiative Nachbarschaft. Vorschläge für eine politische Infrastruktur in überschaubaren Bereichen, München 1984, S. 25 ff., 47 ff.
  - 3) Vgl. BUBER AGASSI, J.: Wirtschaftsdemokratie in Israel. In: VILMAR, F. (Hg.): Industrielle Demokratie in Westeuropa. Menschenwürde im Betrieb II. Reinbek 1975, S. 281 ff.

## a) Soziologie, Genossenschaftssoziologie und Partizipationsdiskussion

Es ist auffällig, dass die Genossenschaftsforscher einen so erstaunlich geringen Anteil an der Diskussion um politische und wirtschaftliche Partizipationsfragen genommen haben, ja dass ihre eigenen sozialen Existenzbedingungen als "participatory economy" (1) oder sogar als partizipative Lebensform im Detail und in ihren vielfältigen Bezügen kaum oder wenig systematisch reflektiert haben. Dabei hätte sich das Genossenschaftswesen in seiner sozio-ökonomischen "Doppelnatur" (2) wie kaum eine andere Organisationsform als (wirtschafts)soziologisches Forschungsobjekt angeboten.

Wenn wir davon ausgehen, dass die soziologische Analyse soziales Handeln in seinem Ablauf und seinen Wirkungen ursächlich erklären will (3) und daher besonderen Nachdruck auf die Erkenntnis der "allgemeinen Ordnungen des Gesellschaftslebens" (4) und die Wechselbeziehungen der "verschiedenen Handlungsfelder von Menschen, Gruppen und Institutionen" innerhalb dieser Ordnungszusammenhänge (5) legt, dann hätte die Genossenschaftsidee und das Genossenschaftswesen immer schon ein bevorzugtes soziologisches Forschungsobjekt sein müssen. "Denn wenn es bei einer Organisationsform ... darauf ankommen muss, die Art des Zusammenwirkens der an ihr Beteiligten und deshalb auch zwangsläufig deren 'geistige Haltung' klarzustellen, dann gerade hier." (6) Dennoch sind häufig die soziologischen Dimensionen des Genossenschaftswesens, der Stellenwert der Partizipation, die möglichen Partizipationsfelder und die Barrieren ausser acht geblieben. Zwar hat die Genossenschaftsforschung in Ökonomie und Jurisprudenz ihren festen Platz, jedoch ist die Literatur an den eigentlich soziologischen Fragestellungen, insbesondere am Verhältnis Genossenschaft und Partizipation weitgehend vorbeigegangen. Selbst unter Berücksichtigung früherer und jüngerer Ansätze um WEIPPERT, SERAPHIM, INFELD, FUERSTENBERG u.a. blieb das Genossenschaftswesen stets ein "Stiefkind soziologischer Forschung". (7) Und dies, obwohl gerade die Soziologie in ihrer Konzentration auf Zusammenleben und -wirken der Menschen schon terminologisch der genossenschaftlichen Kooperation (co-operation, coopérative, cooperativa) hätte nahestehen sollen.

Deswegen gilt auch heute noch SERAPHIMs Behauptung, "eine Soziologie der modernen Genossenschaft muss erst geschrieben werden" (8). Aus diesem Grund blieb auch die Erforschung des spezifisch genossenschaftlichen Partizipationspotentials aus, das fast von selbst genügend Ansätze geboten hätte, um in die intensive Demokratie- und

1) Vgl. WEIPPERT, G.: Jenseits von Individualismus und Kollektivismus. Studien zum gegenwärtigen Zeitalter. Düsseldorf 1964, S. 34

2) DRAHEIM, G.: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. Göttingen 1952, S. 16

3) Weber, M.: Soziologische Grundbegriffe. Tübingen 1960, S. 5

4) KOENIG, R. (Hg.): Soziologie. Frankfurt 1967, Neudruck S. 8

5) FUERSTENBERG, F.: Ansatzpunkte einer Soziologie des Genossenschaftswesens. In: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung (Festschrift für G. DRAHEIM zum 65. Geburtstag). Göttingen 1968, S. 42 (im folgenden zitiert als: DRAHEIM-Festschrift)

6) SERAPHIM, H.J.: Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen. Karlsruhe 1956, S. 8

7) FUERSTENBERG, G.: op.cit., S. 42

8) SERAPHIM, H.J.: op.cit., S. 46

Mitbestimmungsdebatte einzugreifen bzw. um deren genossenschaftlichen Charakter herauszuarbeiten. Die vorliegende Arbeit will dazu beitragen, einen Teil dieser Lücke zu schliessen.

#### b) Der Nachweis genossenschaftlicher Grundlagen der Partizipationsdiskussion

Unser erstes Anliegen ist es also, den Nachweis zu führen, dass die Partizipationstheorie und gewisse Partizipationsmodelle explizit oder implizit mit der Genossenschaftsidee verknüpft sind. Dabei gehen wir folgendermassen vor:

(1) Ausgehend vom Begriff und den verschiedenen Arten der Partizipation soll gezeigt werden, inwiefern Teilnahme, in welcher Form auch immer, als Konstruktionsbedingung komplexer Systeme verstanden werden kann.

(2) Seinen Niederschlag findet dies in aller Deutlichkeit auf der politischen Ebene, vornehmlich in der Demokratie-Theorie. Hier soll nachgewiesen werden, dass sich Regierungsformen in genossenschaftliche und herrschaftliche einteilen lassen, Demokratie der genossenschaftlichen Ordnung zugehört und demokratische Grundnormen genossenschaftlichen Grundnormen entsprechen.

In komplexen Gesellschaften treten bei der Realisierung der genossenschaftlichen Idee Schwierigkeiten auf, deren Bewertung zu unterschiedlichen Demokratie-Theorien geführt hat. Die Gegenüberstellung der verschiedenen Ansätze erlaubt aber zumindest die eine Folgerung, dass die jeweilige Reichweite der "Demokratisierung" davon mitbedingt ist, ob Partizipationspotentiale der Basis vorhanden und ausgenützt sind. Einigkeit herrscht auch darüber, dass die Demokratie einer Vielfalt von Trägergruppen bedarf, die wichtige Steuerungs- und Integrationsfunktionen übernehmen. U.a. können Genossenschaften solche Trägerfunktionen ausüben.

(3) Die Diskussion entzündet sich aber daran, ob damit die Partizipationspotentiale der Basis erschöpft sind. Vertreter der normativen und der rätedemokratischen Theorie sind der Auffassung, dass die Demokratie-Diskussion nicht auf die politische Ebene beschränkt bleiben darf. Die wichtigsten Potentiale der Basis-Partizipation sind für sie gar nicht auf politischer Ebene selbst, sondern vielmehr auf wirtschaftlicher Ebene zu suchen. Dadurch werden wir angehalten, das Verhältnis von Partizipation und Genossenschaftsidee auf wirtschaftlicher Ebene weiterzuverfolgen.

(4) In der Wirtschaft ist die Partizipationsforderung als Diskussion um "Mitbestimmung" "Wirtschaftsdemokratie" oder "Selbstverwaltung" bekannt geworden. Auch hier soll der Nachweis genossenschaftlicher Grundlagen erbracht werden. Dafür ist es angeraten, sich nicht der überbetrieblichen oder betrieblichen, aber von externen Verbandsvertretern gesteuerten Mitbestimmung zuzuwenden, sondern sich auf die Ansätze zu konzentrieren, die sich mit unmittelbarer Basis-Partizipation befassen. Hier könnte sich eine beachtliche Kongruenz zur genossenschaftlichen Idee des Herrschaftsabbaus und Machtgleichs ergeben.

(5) Dieser Gedanke soll an den verschiedensten Modellen der Basis-Partizipation illustriert werden. Drei typische Formen stehen dabei im Vordergrund:

- Modelle der Basis-Partizipation mit unterschiedlich ausgeprägter genossenschaftlicher Affinität, je nachdem, ob dabei die gesellschaftsrechtliche Stellung der Basis tangiert wird oder nicht.
- Modelle der Basis-Partizipation mit starker Anlehnung an das genossenschaftliche Vorbild, ohne jedoch den Schritt zur Genossenschaft zu vollziehen, sei es aus rechtstechnischen Gründen oder aus ideologischen Vorentscheidungen.

- Modelle der Bais-Partizipation auf strikt genossenschaftlicher Grundlage, wobei sich historisch allerdings unterschiedliche Typen genossenschaftlicher Selbstverwaltung herausgebildet haben.
- In einem Exkurs soll der Zusammenhang von Partizipations- und Genossenschaftstheorie bzw. Genossenschaftsorganisation auch für Entwicklungsländer überprüft werden. Dies dient dem Nachweis, dass sich die Tendenz zur genossenschaftlichen Organisation nicht nur auf hochentwickelte Industrieländer oder Länder an der "Entwicklungsschwelle" erstreckt.

#### c) Genossenschaftliche Partizipationsbarrieren und Vergenossenschaftlichung

Wichtig ist uns aber nicht nur der Nachweis, dass die Genossenschaftstheoretiker mit ihren teilweise lange zurückreichenden Ansätzen immer deutlicher Recht zu bekommen scheinen. Sie besitzen auch eine Partizipationstheorie, deren Realismus modellhaft werden könnte. Hätte man nämlich die Genossenschaftstheorie und die langen historischen Erfahrungen mit genossenschaftlichen Gestaltungsversuchen wirklich gekannt und berücksichtigt, dann wären eine Reihe von heutigen "Holzwegen" des Denkens wahrscheinlich nicht beschritten worden. Wie die Geschichte beweist, lassen sich mit einer gewissen Beliebigkeit solidarische Gesellschaften "im Kopf" entwerfen, nicht aber auf die Beine stellen. Entweder fehlt es an theoretischem Rüstzeug oder an den nötigen praktischen Erfahrungen. Das Genossenschaftswesen aber hätte beides zu bieten: eine solide theoretische Fundierung solidarischer Sozialbeziehungen sowie überaus aufschlussreiche Erfahrungen. Eine Rückbesinnung auf diesen Fundus hätte den Blick dafür schärfen können, was etwa von Systemen durchgängiger Demokratisierung und gar Herrschaftsfreiheit zu halten ist. Dies sind gewiss Anliegen, die den Genossenschaftstheoretikern lieb und teuer sind; die konkreten Genossenschaftserfahrungen haben sie aber meist realistischer gemacht als manchen modernen Demokratietheoretiker. Sie wissen nur zu gut, mit welchen Schwierigkeiten solidarisch konzipierte Gesellschafts- und Wirtschaftsstrukturen im Alltag zu kämpfen haben (und auch in absehbarer Zeit zu kämpfen haben werden). Eine Rückbesinnung auf diese Ausgangslage hätte nicht wenig zur Versachlichung der emotional so stark aufgeladenen modernen Partizipationsdiskussion beitragen können.

Unbestritten ist es von grosser Wichtigkeit, organisationelle Potentiale im Hinblick auf die Erfüllung demokratischer Zielsetzungen in Politik und Wirtschaft aufzuzeigen. Es wäre aber unbefriedigend, wollte man die Analyse hier abbrechen. Partizipationspotentiale, wie sie in genossenschaftsähnlichen und genossenschaftlichen Betriebsstrukturen sichtbar werden, müssen in die Realität umgesetzt werden. Ein Grossteil der Diskussion um politische und wirtschaftliche Teilnahme führt deshalb in die Sackgasse, weil die oft mit Akribie analysierten Teilnahmegelegenheiten nicht annähernd genau mit den Barrieren konfrontiert werden, die sich ihnen entgegenstellen.

- (1) Als die Unternehmensform, die den Teilnahmegedanken in aller Eindeutigkeit immer vertreten und praktiziert hat, bietet sich hier das Genossenschaftswesen als Testfall an. Es stellt sich dabei die Frage, welche politischen Kräfte, wirtschaftlichen Zwänge und sozialen Determinanten sich dem genossenschaftlichen Teilnahmemuster als Hindernisse entgegenstellen.
- (2) Da das Genossenschaftswesen eine Teilnahmekonzeption verfolgt, die in ihrer Reichweite vielen anderen voraus ist, können die dort gemachten Erfahrungen mit bestimmten Einschränkungen auch für weniger weitgehende, praktische Versuche aussagefähig-

keit beanspruchen. Eine systematische Aufbereitung der dort festgestellten Partizipationsbarrieren vermag damit auch einen wesentlichen Beitrag zur Fundierung einer umfassenderen Partizipationstheorie zu leisten.

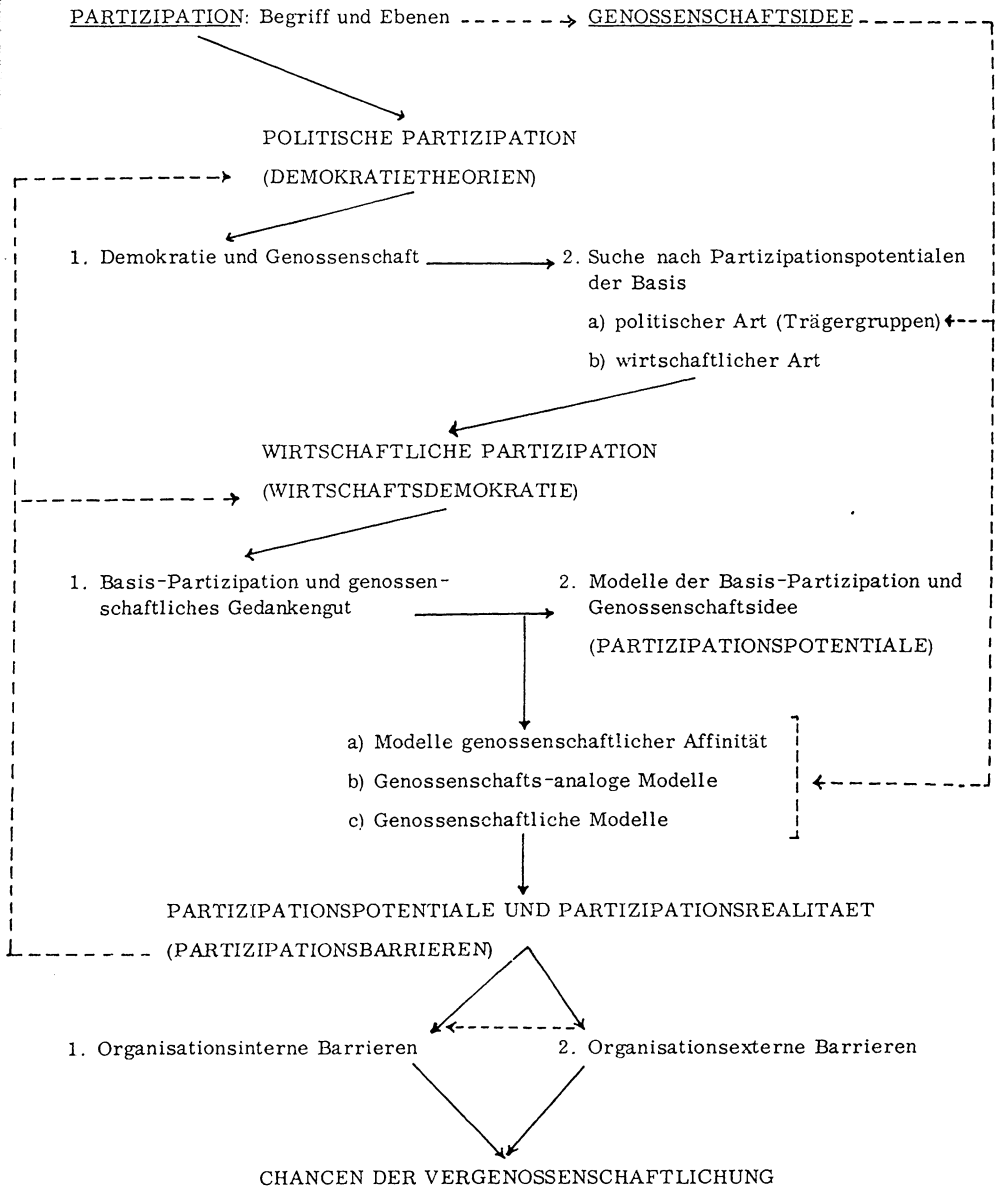
(3) Die sich dem organisatorischen Potential des Genossenschaftswesens entgegenstellenden Barrieren können aus Gründen der Systematisierung in organisationsinterne und organisationsexterne Faktoren unterteilt werden. Als intern sollen die Einflüsse gelten, die sich der Teilnahme der Basis vorwiegend aus Gründen des arbeitsteiligen Betriebsgeschehens entgegenstellen.

(4) Es ist selbstverständlich, dass der genossenschaftlich-demokratische Betriebsstil nicht isoliert betrachtet werden kann. Er wird in einer sozialen Umwelt praktiziert, die ihren Eindruck auf das innerbetriebliche Geschehen in der Regel nicht verfehlt. Deswegen muss der rechtliche Ordnungsrahmen in seiner Wirkung auf die Funktionsfähigkeit von Genossenschaften untersucht werden. Dies wird am Beispiel der klassischen Ordnungstypen der Wirtschaft vorgeführt ("Ordnungsfrage"). Selbst ein bestehender, genossenschaftsfreundlicher Rechtsrahmen kann aber durch bestimmte soziale Normen, vorrechtlich begründete, "stabile" Verhaltensmuster unterlaufen werden, so dass sich dadurch eine Reihe weiterer Partizipationshindernisse aufürmen können ("Strukturfrage").

(5) Erst durch die Zusammenschau von internen und externen Barrieren lässt sich abschätzen, ob und inwieweit die Behauptung von EISERMANN und die vielen Genossenschaftstheoretikern als Vision vorschwebende "Vergenossenschaftlichung" des sozialen Lebens reale Bedeutung besitzt. Darin inbegriffen ist auch die Bewertung, wie es um die Chancen eines "dritten Weges" der Wirtschaftsordnung, des Weges der genossenschaftlichen "Vereinbarung" im Sinne WEIPPERTs steht. Dabei können wir allerdings nur die Gegenwart und die unmittelbare Zukunft in den Blick nehmen. Was in ferner oder fernster Zukunft an Veränderungen denkbar ist, entzieht sich unserer Kenntnis und löst ausserdem die sich heute stellenden Probleme der Partizipation nicht.

Um die Argumentationslinien noch klarer werden zu lassen, wollen wir den systematischen Aufbau der Arbeit durch folgende schematische Uebersicht verdeutlichen:

Schema 1: Uebersicht über den Aufbau der Arbeit







**TEIL A**  
**Partizipative Ordnungsgefüge**  
**und Genossenschaftstheorie**



Bevor wir uns der in wichtigen Teilbereichen der modernen Gesellschaften erkennbaren Suche nach "partizipativen Strukturen" zuwenden und den Nachweis zu führen suchen, dass es sich um genossenschaftliche Wandlungstendenzen handelt, müssen wir zuerst das Verhältnis von Partizipation und genossenschaftlicher Lebens-, Denk- und Organisationsweise genauer bestimmen.

## 1. KAPITEL: PARTIZIPATION UND GENOSSENSCHAFTLICHE SOZIALSTRUKTUR

Mit dem Begriff "Partizipation" (participation), dessen Wurzeln bis zur Physiokratie und Romantik zurückreichen, ist heute - insbesondere durch die Bemühungen der 'linken' Intellektuellen Europas - ein Modewort in die gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen geworfen worden. Die einen sehen darin eine Speerspitze für revolutionäre Umgestaltungen, andere verwenden den Begriff, um gerade dies abzuwenden. Die extreme Spannweite seiner Verwendung hat den Terminus "Partizipation" in eine beträchtliche Unbestimmtheit zurückfallen lassen, die durchaus nicht absichtslos sein mag. Dazu beigetragen hat nicht zuletzt aber auch die Komplexität der damit angesprochenen sozialen Phänomene. Denn Partizipation erfolgt immer "innerhalb eines politischen, wirtschaftlichen und sozialen Systems mit bestimmten Herrschaftsverhältnissen, Interessengegensätzen und Konfliktlagen, mit unterschiedlichen Einkommens- und Bildungschancen, mit schichtenspezifischen Sozialisationspraktiken, mit gesamtgesellschaftlicher Verhaltenssteuerung usw." (1), kurz: sie ist ohne Bezug zum gesamtgesellschaftlichen Hintergrund nicht zu erklären und nicht zu beeinflussen.

### I. Bestimmungsversuch des Begriffs Partizipation

Um den Schwierigkeiten auszuweichen, lässt man es meist damit bewenden, auf die Entsprechung von Partizipation mit Teilnahme, Teilhabe, Einflussnahme, Mit- oder sogar Selbstbestimmung hinzuweisen. (2) Das aber kann nicht genügen.

Schon die wörtliche Bedeutung von Partizipation im Sinne von "teil-nehmen" (prendre part à, taking part) enthält verschiedene Aspekte, die von der Zusammengehörigkeit zu, bis zur Zusammenarbeit in, und Teilhabe an einem sozialen Ganzen reichen. TILLICH stellt dazu fest: "Participation ... means 'sharing', as in having shares in an enterprise, or it can mean 'having in common', in the sense of the Platonic μέθεξις of the individual in the universal, or it can mean 'becoming a part' as of a political movement." (3)

- 
- 1) ELLWEIN, Th.: Zur Reihe "Politisches Verhalten". In: ZIMPEL, G. (Hg.): Der beschäftigte Mensch. München 1970, S. 13 f.
  - 2) ELLWEIN, Th.: Wege zur Teilhabe. In: STAHL, K.-H. (Hg.): Teilhabe. Kommunikation und Partizipation in unserer Gesellschaft. Ein Tagungsbericht. (Das Nürnberger Gespräch 1969). Freiburg 1970, S. 17
  - 3) TILLICH, P.: Participation and Knowledge. In: Sociologica. Aufsätze M. HORKHEIMER zum 60. Geburtstag gewidmet. (Frankfurter Beiträge zur Soziologie, 1). Frankfurt 1955, S. 201

Etwas weiter führt uns das Dictionary of Sociology, das Partizipation definiert als "entry into, identification with as through communication or common activity, some defined social situation." (1)

(1) Dabei wird klar, dass sich Partizipation nicht nur in einer Mitgliedschaft in Sozialgebilden erschöpft, sondern immer auch eine aktive, lebendige Teilhaberschaft, also einen eigenständigen Steuerungsbeitrag zum Gesamtgeschehen mitbeinhaltet. (2) Diese beiden Aspekte sieht PRANGER schon als in der Etymologie mitgegeben an: Teilnahme bedeutet seiner Meinung nach, sich entweder einem bereits ablaufenden Prozess als Funktionsträger anzuschließen, oder aber als einer, der in den Prozess etwas besonderes einbringt. Er fasst diesen Unterschied in die beiden Konzepte des "Teilnehmenden" (participant) und "Teilnehmer" (participator). (3) Letzteres soll die Kreativität eines verantwortlichen Engagements eines Individuums oder einer Gruppe an den gemeinsamen Unternehmungen ausdrücken, zu denen sich die Menschen zusammengefunden haben.

(2) Soziologisch handelt es sich bei der Partizipation also um die Bezeichnung eines sozialen Verhaltens bzw. sozialen Handelns von Individuen oder Gruppen, das - gestützt auf ein Kontinuum von Chancen - als direkter oder indirekter Beeinflussungswille gegenüber einem jeweils umfassenderen Gesellschaftsintegrat zum Ausdruck kommt.

Damit ist noch etwas anderes angesprochen: Teilnahme steht auch im Zusammenhang damit, dass die relevante Umwelt nicht vom einzelnen allein geformt wird. Partizipation drückt daher auch den Charakter einer Vereinigung, einer gemeinsamen Bewegung auf ein Ziel hin, also einen interaktiven gruppendynamischen Prozess der Teilnehmer aus, der sich "an horizontalen, nicht-hierarchischen Bezugspunkten" orientiert. (4) Die Gestaltung der Umweltsbedingungen durch die direkt Involvierten, insbesondere die Ausübung von Entscheidungsbefugnissen im Rahmen gegebener Aktivitäten, bedeutet einen Zugewinn einerseits an individueller Verfügungsgewalt über die eigene Tätigkeit, andererseits an Kontrolle über die eigene Stellung in einer sozialen Struktur. Daher kann PUFENDORF sagen, dass Partizipation auf die "Neubestimmung des Verhältnisses des einzelnen zur Gruppe und zum Gesellschaftsganzen" abziele. (5)

(3) Im Grunde geht es dabei um einen Transfer von Autorität und Verantwortung auf "gesellschaftliche Basiseinheiten" (6), eine Tatsache, die im Begriff der Partizipation eher zum Ausdruck gelangt, als im bisher gängigeren Begriff der Mitbestimmung. Denn Partizipation "leitet sich von dem Wort 'Partner' ab, und beinhaltet damit eine

1) FAIRCHILD, H.P. (Ed.): Dictionary of Sociology. London 1958

2) So auch die von der UNO verwendete Definition. Vgl. Nations Unies: Décentralisation en vue du développement national et local. New York 1964, p. 35

3) PRANGER, R.J.: Bürgerschaft als Teilnahme. In: ZIMPEL, G. (Hg.): Der beschäftigte Mensch. München 1970, S. 234 f. Mit diesem Gegensatzpaar stellt er den Unterschied zwischen seiner Auffassung einer "Politik der Teilnahme" und derjenigen von ALMOND, G./VERBA, S.: Civic Culture. Political Attitudes and Democracy in Five Nations. Princeton 1963, zur Diskussion, die den Begriff der "participant culture" geprägt haben.

4) op.cit., S. 236

5) PUFENDORF, U. von: Einführung zum Thema: Partizipation. In: Offene Welt 101 (1970), S. 10

6) KUENZLI, A.: Partizipation: evolutionäre Revolution. In: Vorgänge. Zeitschrift für Gesellschaftspolitik. Nr. 9, 13. Jg. (1974), H. 3, S. 40

mitverantwortliche und verpflichtende Teilhaberschaft. Demgegenüber assoziiert der Begriff Mitbestimmung eher einen einseitigen Anspruch. Partizipation und Mitbestimmung kennzeichnen somit zwei verschiedene Grundhaltungen, die der einzelne Bürger gegenüber dem gesellschaftlichen und politischen Gesamtgeschehen einnehmen kann. ... Verstehen sich die Bürger, aber auch die Gruppen ... als Teilhaber der Gesellschaft, übernehmen sie auch die Verpflichtung, sich für das heute und morgen mitverantwortlich zu fühlen. Partizipation setzt ein 'Gewissen für das Ganze' voraus, und bildet somit in einer Demokratie ein Element 'politischer Kultur'. "(1) Damit ist zugleich angedeutet, dass dies durch einen kontinuierlichen Lernprozess vermittelt werden muss, der sich im Idealfall als gesamtgesellschaftliche Dynamik niederschlägt.

Damit ist der Begriff Partizipation aber noch keineswegs voll bestimmt. Man würde es sich zu leicht machen, Basispartizipation in allen Fällen zum Selbstzweck zu erheben, der sich ex definitione einer kritischen Durchleuchtung entziehen würde. (2) Etwas tiefer in die Problematik dringt man mit der Frage nach dem Instrumentalcharakter der Partizipation ein, nämlich mit der Frage, wie weit sie zur Zielrealisierung bzw. Problemlösung von Individuen, Gruppen oder umfassenden Sozialsystemen beiträgt. (3) Diese Frage nach den Konsequenzen der Partizipation für das Gesamtsystem nennt LEMBRUCH Makrotheorie der Partizipation, im Gegensatz zur Mikrotheorie, die sich mit den Teilnahmebedingungen befasst. (4)

## II. Partizipation als Dimension des Sozialsystems (Zur Makrotheorie der Partizipation)

Jede Gesellschaft aber auch Gruppe, Organisation etc. kann - zumindest aus heuristischen Gründen - als Sozialsystem, bestehend aus Handlungseinheiten, die sich in Subsystemen manifestieren, begriffen werden (5). Dies ist von Nutzen, wenn damit die Absicht verfolgt wird, den Interaktionszusammenhang der Individuen zur Deutung des sozialen Verhaltens und zur Erklärung von Strukturmerkmalen heranzuziehen bzw. "unter

1) PUFENDORF, U. von: op. cit., S. 5 f.

2) Vgl. die Kritik von W.F. WHYTE: The Organization Man. London/New York 1956, p. 65: "Like similar abstractions participation is an empty goal unless it is gauged in relation to the job to be done. It is a means, not an end, but when treated as an end, it can become more repressive than the unadorned authoritarianism it is supposed to replace."

3) DE COCQ, G.: Citizen Participation. Leyden 1969, p. 40 f.

4) LEMBRUCH, G.: Die ambivalenten Funktionen politischer Beteiligung in hochindustrialisierten Demokratien. In: Gesellschaft und politische Wissenschaft (Festschrift für Erich GRUNER). Bern 1975, S. 237 ff.

5) In T. PARSONS Formulierung lautet die Umschreibung eines sozialen Systems u.a. so: "a social system is a mode of organization of action elements relative to the persistence or ordered process of change of the interactive patterns or a plurality of individual actors". The Social System. Glencoe 1951, p. 24. Wir wollen hier aber nicht die umfangreiche Diskussion zur Systemtheorie in ihrer strukturell-funktionalen (PARSONS) oder funktional-strukturellen Variante (LUHMANN) aufrollen. Einen kritischen Ueberblick dazu geben: NARR, W.-D.: Theoriebegriffe und Systemtheorie. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1969, S. 89 ff. und PREWO, R./RITSERT, J./STRACKE, E.: Systemtheoretische Ansätze in der Soziologie. Eine kritische Analyse. Reinbek 1973.

dem Gesichtspunkt ihrer inneren Organisation" und ihrer "Verbundenheit mit anderen Gegenständen der Umwelt" zu betrachten. (1)

Individuen konstituieren diesen Aktionszusammenhang aus Gründen der Bedürfnisdekung (Arbeit), kulturellen Betätigung, Arterhaltung (Sozialisation) und Willkürbeschränkung (Recht) (2). Sie sind deswegen an der Permanenz des Systemzusammenhangs interessiert. Um diese zu sichern, bedarf es, wie PARSONS hervorhebt, zumindest vier funktionaler Imperative (pattern variables), die er Anpassung (adaption), Zielerreichung (goal attainment), Integration (integration) und Strukturserhaltung und Spannungsbekämpfung (pattern maintenance, latency) nennt. (3)

Diese Grundfunktionen jeglichen sozialen Systems führen uns aber auch näher an das Verständnis von Partizipation heran:

### 1. Das interaktionstheoretische Problemfeld der Partizipation

Geht man mit PARSONS davon aus, dass eine Gesellschaft ein "system of processes of interaction between actors" ist (4), dann wird klar, dass dieses Beziehungsgefüge ohne Kommunikation unter den Mitgliedern nicht entstehen und bestehen kann. Kommunikation ist nicht nur ein Urphänomen menschlicher Existenz und vitales Grundbedürfnis, sondern auch, weil Vorbedingung der Interaktion (5), ein Definitionselement von Gesellschaft selbst. Erst Kommunikation als Erstellung eines öffentlichen Bezugs des Handelns ermöglicht gesellschaftlichen Austausch. Daher nenne LEVY Kommunikation auch ein "functional prerequisite" der Gesellschaft. (6) Auch CHERRY schliesst sich dieser Auffassung an, wenn er Gesellschaft definiert als "in Kommunikation befindliche Menschen" (7) und damit versucht, eine Brücke zwischen strukturfunktionalen und verhaltenstheoretischen Ansätzen zu schlagen (8). Wenn aber Kommunikation die Koordination des Verhaltens von sozialen Akteuren gewährleistet, also im Zentrum der Interaktionsvorgänge, ja "aller überhaupt möglichen sozialen Beziehungen" (9) steht, dann kann dies nur geschehen, wenn die Handlungen der anderen antizipiert und internalisiert werden, wozu sich die Systemmitglieder auf einen gemeinsamen

- 
- 1) JENSEN, S.: Bildungsplanung als Systemtheorie. Bielefeld 1970, S. 12. Im i-  
rigen soll hier auf den Zusammenhang zur Organisationssoziologie verwiesen  
den, die sich mit der Binnenstruktur von Systemen unter dem Aspekt der S-  
zifizierung der Beziehungen zwischen Elementen und Eigenschaften befasst.  
BUCKLEY, W.: Sociology and Modern System Theory. Englewood Cliffs 1967  
p. 81 ff.
  - 2) SCHNEIDER, P.K.: Wirtschaftliche Entwicklung und Sozialer Wandel. Münch-  
1971, S. 24-27
  - 3) PARSONS, T.: An Outline of the Social System. In: Theories of Society. 19  
p. 38
  - 4) PARSONS, T.: The Social System. p. 25
  - 5) SHERIF, M./SHERIF, C.W.: An Outline of Social Psychology. New York 195  
p. 11: "Interaction between individuals relies chiefly on communication. The  
fore, when we speak of human interaction, communication is necessarily imp-
  - 6) LEVY jr., M.: The Structure of Society. Princeton 1964, 5<sup>th</sup> ed., p. 62
  - 7) CHERRY, C.: Kommunikationsforschung - eine neue Wissenschaft. Hamburg  
2. Aufl., S. 14 f.
  - 8) Ähnlich KRALLMANN, D./SOEFFNER, H.-G.: Gesellschaft und Information.  
gart/Berlin/Köln/Mainz 1973, S. 25 ff., die sozial-transaktionale Systeme als  
munikativen Bezugsrahmen sozialen Handelns" verstehen (26).
  - 9) ZIJDERVELD, A.: Die abstrakte Gesellschaft. S. 100

Satz von Regeln, Werten, Normen, Symbolen etc. stützen müssen und damit an bestimmten zwischenmenschlichen Verhaltensformen und Existenzweisen teilhaben. "Kommunikation bedeutet daher auch 'teilhaben'" (1) an diesen Gemeinsamkeiten. Daher kann G. H. MEAD schreiben: "The principle which I have suggested as basic to human organization is that of communication involving participation in the other." (2) Im Grunde ist es also die Partizipation eines Individuums an interaktiven Beziehungen zu anderen Partnern "which is for many purposes the most significant unit of the social system", sei damit nun der Positionsaspekt der Partizipation, der Status, oder der Prozessaspekt, die Rolle, gemeint. (3)

Dies wirkt wieder auf den Systemzusammenhang zurück: Je intensiver nämlich die Teilnahme am gesellschaftlichen Beziehungssystem ist, desto stärker ist auch die Identifikation mit ihm, wovon wiederum die Kohäsion, also die Systemintegration abhängt.

Je nachdem, wie intensiv ihrerseits die Teilnahme realisiert ist, je nachdem, wie eng das kommunikative Bezugssystem gestaltet ist und welcher Grad der Übereinstimmung mit den Regeln des Zusammenlebens gefunden wird, gestaltet sich auch der Charakter des sozialen Systems. So lässt sich ein Zusammenhang zwischen Partizipationsgrad und gesellschaftlicher Komplexität aufstellen. (4)

Was STEMMLE für die Kommunikation versucht hat, lässt sich nach dem bisher Gesagten auch auf die Partizipation übertragen: Wandelt man seine Überlegungen dahingehend ab, dass dem Individuum die interpersonale Partizipation, der Gruppe die Gruppenpartizipation, der Sekundärgruppe die kategoriale und dem Kollektiv die Massenpartizipation entsprechen, so wird daraus ersichtlich, dass jede Kategorie von Gesellschaftsintegrat über einen anderen Modus von Partizipation verfügt. Hochintegrierte homogene Gebilde zeichnen sich durch eine intensive Partizipation am Normenkatalog, heterogene Gebilde mit komplexen Strukturen, sozialer Distanz und sachlich begrenzten Zielsetzungen durch lockere Partizipation aus.

Das besagt jedoch nicht, dass weniger stark "gemeinschaftlich" strukturierte Sozialgebilde auf Partizipation verzichten könnten. Im Gegenteil. Je komplexer eine Gesellschaft wird, desto dringender bedarf auch das Partizipationsproblem einer Lösung, nur ist es eine andere Qualität von Partizipation, die gefordert ist. Sekundärgruppen stossen bald an ihre Systemgrenzen, wenn Kommunikation und Partizipation blockiert sind. Der Informationsfluss, der über die Bedürfnisse der Mitglieder und den Systemzustand insgesamt aufklären sollte, erfolgt ungleichmässig. Erst die Verdichtung von Partizipationsnetzen und der ständige Rückkoppelungsprozess (feed back) zwischen Sender und Empfänger sichert systemgerechte Information. Daraus folgert GRONEMEYER, dass "hochkomplexe Gesellschaftsstrukturen nur auf der Basis dezentralisierter und potentiell partizipatorischer Gestalt ihre Probleme bewältigen" können. (5)

Damit erschliesst Partizipation aber auch die Möglichkeit zu "rationalerer Konfliktregulung" (6). Geht man nämlich davon aus, dass über den Kommunikations- und das heisst

- 1) CHERRY, C.: op.cit., S. 14, 17. WALL, T.D./LISCHERON, J.A. betonen die Elemente Einfluß, Interaktion und Informationsaustausch. Dabei liegt das Gewicht auf einer "interaktiven, konstruktiven und problemorientierten Haltung der Betroffenen". Vgl. Zum Begriff der Partizipation. In: GRUNWALD, W./LILGE, H. G. (Hg.): Partizipative Führung. Bern/Stuttgart 1980, S. 73-79
- 2) MEAD, G.H.: Self, Mind and Society. Chicago 1963, 12. Aufl., S. 253
- 3) PARSONS, T.: The Social System op.cit., S. 25
- 4) STEMMLE, T.M.: Massenkommunikation - kollektive Kommunikation der Sozialität. Diss. Zürich 1971, S. 88-93
- 5) GRONEMEYER, R.: Integration durch Partizipation? Frankfurt 1973, S. 27
- 6) PUFENDORF, U. von: Einführung zum Thema: Partizipation. In: Offene Welt. op.cit., S. 7

Partizipationsprozess Systemspannungen, Bedürfnisdifferenzen etc. rechtzeitig sichtbar, entschärft und damit unter Kontrolle gebracht werden können, dann ist OFFE zuzustimmen, dass Partizipation als "Frühwarnsystem" zu betrachten ist. (1)

## 2. Das legitimationstheoretische Problemfeld der Partizipation

Eine weitere Funktion fällt der Partizipation hinsichtlich der vertikalen Systemstruktur zu. Sozialsysteme höheren Komplexitätsgrades bedürfen ausgegliederter Entscheidungsinstanzen, die auf der Grundlage besonderer Informationsbeschaffung Handlungs- und Kommunikationsvorgänge auswählen, also Politik im generellsten Verständnis einleiten und/oder durchführen. Hieraus ergeben sich notgedrungen Machtstrukturen, die in sich eine Tendenz zur Verselbständigung und Eigendynamik tragen.

Teilnahme hat nun die Aufgabe, diese entscheidungsberechtigten Machttträger einem Legitimationszwang zu unterwerfen, oder anders ausgedrückt: die Kluft zwischen Basis und Entscheidungsspitze zu überbrücken, um damit die Interessen der Ersteren in die gesellschaftsleitenden Entscheidungen einzubringen, soziale Kontrollmechanismen zu errichten (2) und, wenn möglich, eine Gegenmacht und Machtbalance aufzubauen, die zu einer Verringerung der Machtdifferenzierung führen soll. (3)

Befasste sich der interaktionstheoretische Aspekt mit der horizontalen Systemintegration, so ist hier die vertikale Systemintegration angesprochen. Eine Verringerung der Differenzen scheint dadurch herbeiführbar, dass sich die Machttträger zur 'Öffentlichkeit', d.h. Transparenz ihrer Handlungen veranlasst sehen, indem Rekursmöglichkeiten eingebaut und einseitige Interessengewichtungen beschränkt werden. Dabei geht es nicht um die illusionäre Vorstellung eines gänzlichen Machtbaus, sondern nur darum, "die extremen Konsequenzen der Macht zu zähmen" (4), indem die Herrschenden infolge der Zustimmungsbefähigung zu ihren Aktionen der Rechenschaftspflicht und Verantwortung vor den Herrschaftsunterworfenen unterliegen. (5) Die Verantwortlichkeit der Regierung, so heisst es bei ETZIONI, "ist das Ergebnis einer besonderen Veränderung - der Ausweitung der politischen Basis" (6).

## 3. Das motivationstheoretische Problemfeld der Partizipation

Keine Entscheidungsinstanz kann letztlich ohne einen Grad an Mitarbeit der Systemmitglieder auskommen. Je höher deren Systemloyalität, desto leichter der Steuerungs-

- 
- 1) OFFE, C.: Strukturprobleme des kapitalistischen Staates. Frankfurt 1972, S. 125 ff.
  - 2) Vgl. HOMANS, G.C.: Theorie der sozialen Gruppe. Köln/Opladen 1968, 3. Aufl., S. 271 ff.
  - 3) Ob und unter welchen Bedingungen dies geschieht, soll an anderer Stelle untersucht werden.
  - 4) PRANGER, R.J.: op.cit., S. 234
  - 5) So auch H. McCLOSKEY: Political Participation. in: Intern. Encyclopedia of the Social Sciences. Vol. XII, p. 253, dessen wohl eher für die politische Ebene gedachte Anmerkung sich ohne Schwierigkeit auf die Partizipationsdiskussion allgemein anwenden lässt.
  - 6) ETZIONI, A.: The active society. A theory of societal and political processes. New York 1968, p. 512



und Entscheidungsvorgang insgesamt. Um eine solche "responsiveness" zwischen Entscheidungsträgern und -unterworfenen herbeizuführen, müssen letztere in ihrer Grundeinstellung zum System und infolgedessen in ihrer prinzipiellen Aktionsbereitschaft angesprochen werden. Ein solches Engagement lässt sich allerdings nur erzielen, wenn der einzelne daraus auch eine individuelle oder soziale Gratifikation zieht.

Auch hier übernimmt die Partizipation eine Funktion als Systembedingung. Auf der einen Seite dient sie dazu - vor allem in stark ausdifferenzierten Systemen -, Entfremdungsprozesse zu bekämpfen, wie sie sich im Gefühl der Machtlosigkeit, Normlosigkeit, Bedeutungslosigkeit und Isolation niederschlagen. (1) Partizipation dient der Gewinnung von Systemvertrauen ganz allgemein und damit wird sie zum Anlass, durch individuelles Engagement (involvement) und Eigenleistung die politische und soziale Infrastruktur zu beeinflussen. Sie bekämpft die Tendenz der schleichenden Entmündigung durch übermächtige Apparaturen, unübersichtliche Entscheidungsprozesse und komplexe Sachzwänge. Sie bezweckt die Aufwertung des einzelnen, seiner Eigendynamik und seiner kreativen Energie. Sie zielt auf schöpferische Selbstverwirklichung (2) und Aktivierung des latenten Kräftepotentials (Mobilisierung).

Dies hängt weitgehend davon ab, wie die Partizipationserwartungen unter legitimations-theoretischen Aspekten erfüllt werden. Je nachdem wie das eigene Einflusspotential ins Spiel gebracht werden kann, fällt auch die Grundeinstellung zum System aus. So kann ROKKAN schreiben: "The extension of political citizenship rights to all accountable adults ... was one of several important facets of an overall process of political mobilization within the national territory: a process bringing about a steady increase in the proportion of the territorial population standing direct unmediated communication with the central authorities." (3)

Die Aktivierungs- oder Mobilisierungsfrage ist aber andererseits eng damit verbunden, ob und in welcher Weise bestimmte sozio-politische Verhaltensfähigkeiten erlernt werden. Daher ist Partizipation nicht vom Zusammenhang mit den Sozialisationsvorgängen zu trennen. Sie dient dazu, Lernprozesse der Herrschenden oder Beherrschten einzuleiten oder umzuleiten; sie dient als Brücke zwischen individuellen Wünschen und gesellschaftlichen Notwendigkeiten und daher als institutionalisierte Kooperation zwischen den Systemelementen. Unschwer ist daraus ersichtlich, dass es sehr darauf ankommt, wie diese Kooperation sich vollzieht, welche Erfahrungen bisher mit ihr gemacht wurden und wie der Mobilisierungsprozess "auf erwachende Gefühle ausgerichtet wird, wie (er) zugunsten etablierter Interessen dargestellt wird und wie (er) das Spiel der strategischen Positionen und Mächte widerspiegelt." (4)

Man sieht an diesem kurzen Aufriss der Problemfelder, dass Partizipation ein "Total-

- 
- 1) Bekanntlich hat M. SEEMAN versucht, den MARXschen Entfremdungsbegriff durch eine Skala von 6 Teilaspekten zu operationalisieren: powerlessness, meaninglessness, normlessness, isolation, self-estrangement, estrangement of work. Vgl. On the meaning of alienation. In: American Sociological Review 24 (1959), p. 783-91. Ders. auch: The Signals of '68: alienation in pre-crisis France. In: American Sociological Review 37 (1972), p. 387
  - 2) Was dies im einzelnen ist, soll hier nicht weiter analysiert werden.
  - 3) ROKKAN, S.: Mass Suffrage, Secret Voting and Political Participation. In: Archives Européennes de Sociologie 2 (1961), p. 133
  - 4) BLUMER, H.: Soziale Probleme als kollektives Verhalten. In: HEINZ/SCHOEBER (Hg.): Theorien kollektiven Verhaltens. Bd. II, S. 160

phänomen" ist, das an die Wurzeln sozialer Organisation überhaupt heranreicht. Daher geht MULDER nicht fehl, wenn er feststellt: "Participation is the most vital organizational problem of our time" (1). (2)

### III. Arten und Ebenen der Partizipation

Für jedes Problem besteht ein verschiedener Einzugsbereich, demgemäss sich die Lösungsversuche und -möglichkeiten gestalten. So auch für die Partizipation. Weiter in das Verständnis ihrer Problematik kann man nur eindringen, wenn man versucht, die verschiedenen Ebenen, Grade und Arten der Partizipation auseinanderzuhalten, die der Bedeutung von Teilnahme jeweils eine andere Facette abgewinnen. Im folgenden soll daher eine mögliche Gliederungssystematik der Hauptaspekte vorgeführt werden.

Als Ausgangspunkt scheint es sinnvoll, die von HILL vorgeschlagene grundlegende Einteilung zwischen Partizipationsangebot (objektiver Partizipationsbegriff) und Partizipationserwartungen (subjektiver Partizipationsbegriff) zu wählen. (3)

#### 1. Der objektive Partizipationsbegriff (Partizipationsangebot)

Da nicht angenommen wird, dass sich ein totales Partizipationsangebot für alle realisieren lässt, wollen wir uns hier nur auf die partielle Partizipation beschränken, die nach der Art des Einflusses der Teilnehmer in eine direkte und indirekte Variante unterschieden werden kann. (4) Direkte Partizipation betrifft dabei das Recht, Entscheidungen direkt zu fällen oder an ihrem Zustandekommen unmittelbar mitzuwirken. Indirekt oder repräsentativ sind die Partizipationsrechte, wenn dieses Entscheidungsrecht delegiert ist und sich auf einen mittelbaren Einfluss, die Kontrolle von Entscheidungsbefugten, erstreckt. (5)

Unter Legitimitätsgesichtspunkten ergibt sich eine Trennung in formelle (offizielle) und informelle (inoffizielle) Partizipation. Formelle Teilnahme stützt sich je nach dem betreffenden institutionellen Rahmen auf Gesetze (Verfassung), vertragliche Abmachungen oder nur auf konventionelle Übung. All diese Regelungen können sich jeweils auf verschiedene Bereiche wie Kommunikation (Informationsrechte), Assoziation (Vereinigungsrechte) und Selektion (Wahlrechte) erstrecken. (6) Zieht man den Kreis der Befugten in Betracht, so lässt sich WALKERs Anregung aufnehmen, eine integrierte Partizipation, d.h. eine Organisationsstruktur, die deren Mitgliedern (Individuen oder Gruppen) je nach Kompetenz, Teilnahme ermöglicht, von einer externen Teilnahme zu trennen, wo-

- 
- 1) MULDER, M.: Power equalization through participation? In: Administrative Science Quarterly 16 (1971), 1, p. 31
  - 2) Hinsichtlich der Partizipation in Entwicklungsländern findet sich ein ähnlicher Katalog von Erwartungen bei Nations Unies: Décentralisation en vue du développement national et local. New York 1964, p. 36
  - 3) HILL, W./FEHLBAUM, R./ULRICH, P.: Organisationslehre. Bd. 1. Bern/Stuttgart 1974, S. 239
  - 4) ROKKAN, S.: Introduction. In: International Social Science Journal 12 (1960), p. 7-14
  - 5) HONDRICH, K.O.: Wirtschaftliche Entwicklung, soziale Konflikte und politische Freiheiten. Frankfurt 1970, S. 70 ff.
  - 6) Ebenda, S. 73-77. Vgl. hierzu auch die Unterscheidung in local, medium und distant participation von WALL, T.D./LISCHERON, J.A.: Zum Begriff der Partizipation. In: GRUNWALD, W./LILGE, H.G. (Hg.): Partizipative Führung. Bern/Stuttgart 1980, S. 78 f.

mit eine Gegenorganisation gemeint ist, die ausserhalb der offiziellen Organisation agiert (z. B. Tarifverhandlungskomitees). (1)

Untersucht man den gesellschaftlichen Anwendungsbereich bzw. die soziale Reichweite der Partizipation, so ist die sozio-kulturelle von der politischen und ökonomischen Ebene zu trennen, die jeweils wiederum in Gesamt- und Teilbereiche unterteilt werden können. Im ökonomischen Bereich ist es üblich geworden, eine überbetriebliche von einer zwischen- und innerbetrieblichen Teilnahme ("Mitbestimmung") abzuheben. Letztere lässt sich wieder differenzieren, je nachdem ob sie sich auf die Unternehmens-, Betriebs- oder Arbeitsplatzebene bezieht, auf denen sich dann jeweils entscheidet, ob den Teilnahmerechtigten eine Anhörung, Information, Mitsprache oder Mitentscheidung zugestanden wird. (2)

## 2. Der subjektive Partizipationsbegriff (Partizipationserwartung)

Partizipationserwartungen lassen sich entsprechend der für den einzelnen ausschlaggebenden Zielsetzung danach aufgliedern, ob personale oder sachliche, systembezogene Vorstellungen vorrangig sind. Personenzentrierte Teilnahme kann entweder das Leistungsstreben des einzelnen oder der Gruppe ansprechen, d. h. an dessen Lern- und Wissensmotive, oder an das Streben, den eigenen Kompetenzbereich auszuweiten, appellieren. Teilnahme kann aber auch am Kontaktbedürfnis (social needs) der Menschen orientiert sein und danach trachten, eine Verschiebung von der Objektstellung zur Subjektstellung einzuleiten bzw. teilnahmebedingte Identifikation und Gruppenkohäsion zu bewirken. Stehen dagegen sachbezogene Argumente im Vordergrund von Teilnahmestreben und -erwartungen, so kann damit das Streben nach besserem Informationsfluss im System (Kampf gegen Informationssperren, -lücken etc.), nach Stimulierung oder besserer Regulierung gemeint sein. Inhaltlich auffüllen lässt sich dies aber erst, wenn man angibt, ob man dabei jeweils den Bereich der Organisation (auf der Vorbereitungs- und Durchführungsstufe), der Entscheidung oder der Kontrolle im Auge hat. (3) Organisationspartizipation deckt den Bereich der "blossen Teilnahme am Organisationsleben, d. h. die Beteiligung ohne Entscheidungsteilhabe", während Entscheidungs-partizipation auf "die reale Teilnahme an verbindlichen Entscheidungen, gleich auf welcher Organisationsebene" abzielt. (4) Kontrollpartizipation als eigene Zielsetzung darf allerdings nicht vergessen werden. Sie zielt darauf ab, den Teilnehmern ein Recht einzuräumen, die von den Leitungsinstanzen vorgelegten Entscheidungen zu prüfen und so einer Kontrolle zu unterziehen.

- 1) WALKER, K.F.: La participation des travailleurs à la gestion au niveau de l'atelier. In: SPITAEELS, G. (Ed.): Les conflits sociaux en Europe. Versiers 1971, p. 244
- 2) Selbstverständlich sind auch andere Einteilungsgesichtspunkt denkbar, die sich an den Gegensätzen strukturell-informell, kooperativ-antagonistisch, integrativ-disjunktiv, objektiv-psychologisch etc., orientieren. Näheres dazu bei WALKER, K.F.: Mitbestimmung im Management im internationalen Vergleich. In: Soziale Welt 2 (1975), 2, S. 150-73, hier S. 154
- 3) J. RASCHKE hat versucht, zwischen Organisations- und Entscheidungs-partizipation zu trennen. Wir möchten hier noch den wichtigen Aspekt der "Kontrollpartizipation" hervorheben.
- 4) RASCHKE, J.: Demokratisierung durch innerparteilichen Gruppenwettbewerb. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 14/75, 5. April 1975, S. 11 ff.

Partizipationserwartungen und -empfindungen können aber auch nach der Betroffenheit gestaffelt werden. Hier haben RIESMAN und GLAZER vorgeschlagen, eine engagierte von einer nicht-engagierten Teilnahme zu differenzieren (1): Dazwischen liegt ein ganzes Spektrum verschiedenartigen Teilnahmeverhaltens und -empfindens, je nachdem wie sich psychischer Affekt und sachliche Kompetenz verbinden. Darunter lässt sich der Typus der aktiven (mit positiv geladenem Affekt und Kompetenz) von der nur symbolischen (mit hoher Affektbindung, aber geringer Kompetenz) und der latenten Partizipation hervorheben (geringe Affektbindung, hohe Kompetenz).

All dies soll darauf aufmerksam machen, dass, wer von Partizipation spricht, auch anzugeben hat, welche Arten und Ebenen er meint. Dabei ist dieses sehr komplexe Bild nur in den Umrissen gezeichnet worden; es wird dadurch noch verzweigter, dass wir aus Gründen der Uebersichtlichkeit darauf verzichtet haben, das Gebiet der objektiven und subjektiven Partizipation zu integrieren, indem wir die Ueberlappungen zwischen den einzelnen Aspekten bewusst nicht nachgezeichnet haben.

Dieser schematische Abriss soll aber auch verdeutlichen, dass die Spanne der Partizipationsgebaren sehr weit reicht und auch nicht offen erkennbare Verhaltensweisen mit in die Betrachtung einzubeziehen sind. (2) Nicht alles, was sich nicht in offensichtlichen, handgreiflichen Teilnahmegebaren äussert, ist deshalb schon als Apathie und Abstinenz, den Gegenständen zu Partizipation, zu werten.

#### IV. Partizipation als Kennzeichen genossenschaftlicher Sozialstrukturen

Das Anliegen der Partizipation - gleich auf welcher Ebene und welcher Art - lässt sich aber noch von einer anderen Seite her erläutern. Vergegenwärtigen wir uns noch einmal, dass Partizipation prinzipiell auf Verteilung von Verantwortung, Diffusion von Macht, Transfer von Herrschaft an bestimmte Basiseinheiten und Verbreiterung der Kontrolle ausgerichtet ist, dann bekommt sie einen anti-herrschaftlichen "bias". Dies hat eine weitreichende soziologische Bedeutung.

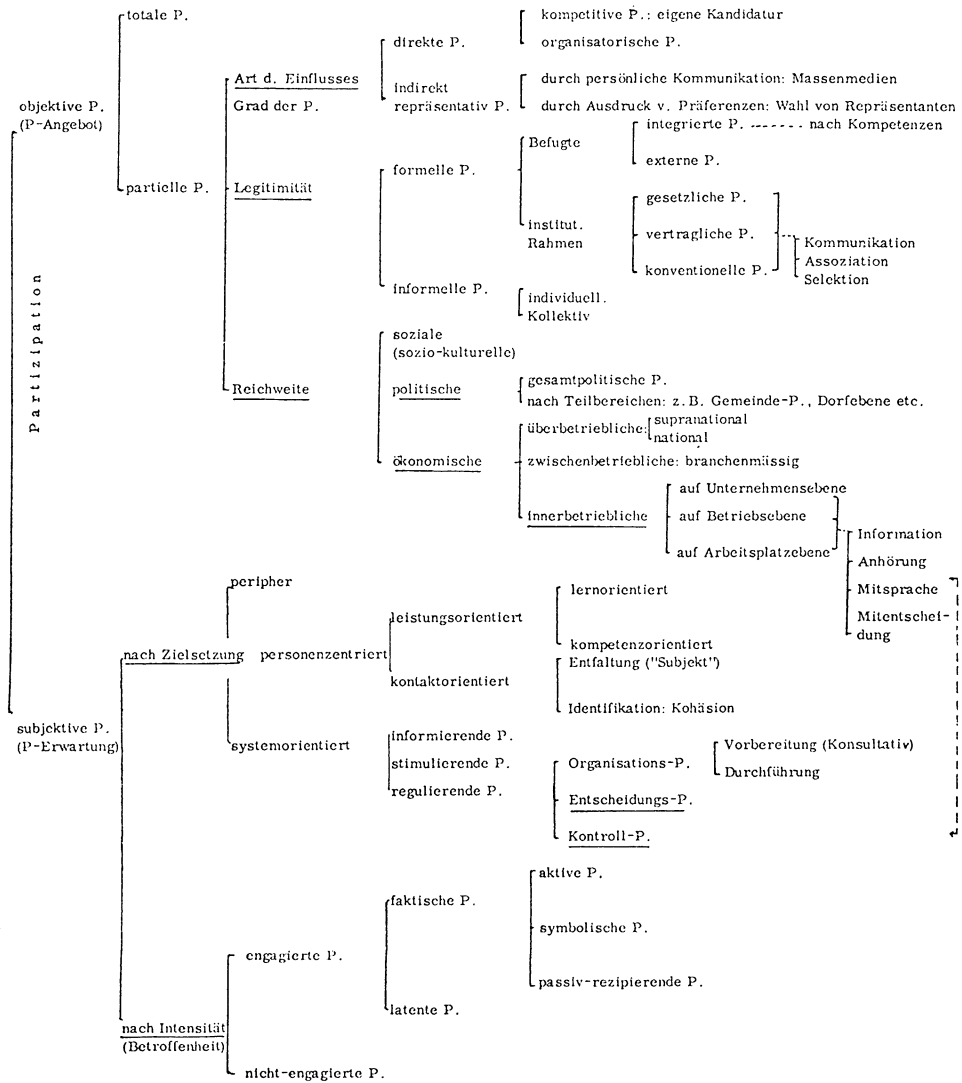
Da Partizipation in den verschiedensten sozialen Strukturen unterschiedlich verwirklicht ist und in höchst verschiedener Ausprägung gesellschaftliche Gestaltungskraft annimmt, erhalten auch die betreffenden Sozialstrukturen eine unterschiedliche soziale Qualität.

##### 1. Der Begriff Sozialstruktur

Vorab muss aber geklärt werden, was hier unter Sozialstruktur zu verstehen ist. Der Begriff hat in der soziologischen Forschung bisher sehr kontroverse theoretische Erklä-

- 
- 1) RIESMAN, D./GLAZER, N.: Criteria for Political Apathy. In: GOULDNER, A. (Ed.): Studies in Leadership. New York 1950, p. 537. Sie unterscheiden zwischen 4 Graden der Beteiligung: "involved", "indignant", "inside-dopesters" und "indifferent". Ergänzend wurde auch die Einteilung von P. DIENEL herangezogen, der als Grundformen die agierende, konsumierende und symbolische Partizipation nennt. Vgl. Partizipation an Planungsprozessen. In: GREIFFENHAGEN, M. (Hg.): Demokratisierung in Staat und Gesellschaft. München 1973, S. 307 ff.
  - 2) Diese Ausweitung des Partizipationsbegriffes muss keineswegs bedeuten, dass hiermit eine Verschleierung der Nichtpartizipation vorgenommen wird. Auch der Hinweis von DIENEL muss nicht in dieser Weise gedeutet werden. Op. cit., S. 307

## Schema 2: Ebenen und Arten der Partizipation



rungsansätze hervorgerufen, seien sie nun statischer, strukturell-funktionaler, feldtheoretischer Art, um nur einige zu nennen. Es kann weder unser Ziel sein, in diese Auseinandersetzung einzugreifen noch einen systematischen Ueberblick über den Diskussionsstand zu geben. (1)

Für unsere Zwecke soll es genügen, sich vor Augen zu halten, dass "Sozialstruktur" sich immer darauf bezieht, wie gesellschaftliche Grundeinheiten (Positionsrollen mit ihren Erwartungen) eines Sozialgebildes trotz ihrer Differenzierung in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis stehen, zu einem grösseren Ganzen (Teilgruppen, Gesamtgesellschaft) zusammengefügt sind und einen "erkennbaren, relativ kontinuierlichen sozialen Wirkungszusammenhang" bilden. (2) Je nachdem, welche Perspektive man anlegt, lässt sich also etwa von familiärer, betrieblicher, städtischer, regionaler oder gesamtgesellschaftlicher Sozialstruktur sprechen. Jeweils haben wir es mit einem so situationsprägenden "Netzwerk sozialer Beziehungen" (3), einem "set of relative stable and patterned relationships" (4) zu tun, dass davon der Aufbau von Beziehungen und Aktivitäten zwischen Individuen, Gruppen und Institutionen entscheidend geprägt und der Einsatz der Ressourcen danach gestaltet wird.

Wer immer sich also mit sozialstrukturellen Fragen beschäftigt, analysiert "relationships between roles, and between institutions, associations and groups as functioning entities". (5) In unserem Zusammenhang interessiert auch weniger, ob deren kausale Erklärung von der interaktionistischen, kulturellen oder morphologischen Dimension auszugehen hat, wichtig erscheint im folgenden nur festzuhalten, dass wir es dabei mit einem relativ stabilen Zusammenhang von Interaktionsprozessen und Rollenerwartungen zu tun haben.

Wenn man nun danach fragt, warum und wie gewisse Gesellschaftsmitglieder an bestimmten Grundeinheiten eines sozialen Gebildes teilnehmen, dann hängt die Antwort davon ab, wie die Kohäsion dieses Gebildes und des übergreifenden Wirkungszusammenhanges gesichert ist, wie also die Mitgliederintegration erfolgt.

Ein wesentlicher Aspekt ist dabei die Art der Machtverteilung unter Individuen und Teilgruppierungen.

- 
- 1) Dies wurde von anderen ausgiebig besorgt. Vgl. FUERSTENBERG, F.: "Sozialstruktur" als Schlüsselbegriff der Gesellschaftsanalyse. In: Kölner Zft. f. Soziologie und Sozialpsychologie 18 (1966), S. 439 ff.; LEACH, E.R./UDY, St.H.: Social Structure. In: International Encyclopedia of the Social Sciences XIV (1968), p. 482 ff. und TJADEN, K.H.: Soziales System und sozialer Wandel. Untersuchung zur Geschichte und Bedeutung zweier Begriffe. Stuttgart 1969
  - 2) FUERSTENBERG, F.: op.cit., S. 441; ähnlich derselbe: Soziologie. Berlin 1971, S. 87; FICHTER, J.H.: Grundbegriffe der Soziologie. Wien/New York 1968, S. 87 oder auch: PARSONS, T.: The Social System. p. 114 f.
  - 3) RADCLIFFE-BROWN, A.R.: Structure and Function in Primitive Societies. Glencoe/Ill. 1952, p. 180 f.
  - 4) COSER, L.A./ROSENBERG, B.: Structure and Function. In: COSER, L.A./ROSENBERG, B. (Eds.): Sociological Theory. A Book of Readings. New York/London 1969, 3<sup>rd</sup> ed., p. 609
  - 5) BELSHAW, C.S.: Social Structure and Cultural Values as Related to Economic Growth. In: International Social Science Journal XVI (1964), 2, p. 220 f.

## 2. Genossenschaftliche versus herrschaftliche Sozialstrukturen

Wer von der Machtverteilung ausgeht, der macht Aussagen über die Verteilung der Lebenschancen in der Gesellschaft und damit über die Art der gesellschaftlichen Struktur selbst. Je nachdem, ob diese Verteilung grundsätzlich dem Prinzip der Gleichheit oder des Ausgleichs folgt, oder ob sie Ungleichheit festschreibt, lässt sich die Sozialstruktur als genossenschaftliche oder herrschaftliche bezeichnen.

Die polare Antithetik von Genossenschaft und Herrschaft hat eine lange sozialwissenschaftliche Tradition, die allerdings heute überwiegend in Vergessenheit geraten zu sein scheint. GIERKE hatte diesen fundamentalen Gegensatz zur Grundlage genommen, um Rechtsordnungen und Rechtsauffassungen voneinander zu scheiden. (1) Es scheint, dass er hiermit "eine grundlegende und universale Unterscheidung allen Rechts" hervorgehoben hat. (2)

Aehnliches lässt sich für die Unterscheidung ganzer Kulturen (3) und Gesellschaftsordnungen versuchen. So kam VIERKANDT zu der Auffassung, dass sich alle sozialen Ordnungsentwürfe und ihre tatsächlichen Realisierungsformen danach einteilen lassen, ob sie nach genossenschaftlichem oder herrschaftlichem Muster der Machtverteilung aufgebaut sind.

Herrschaftlichen Aufbauprinzipien folgen diejenigen Sozialstrukturen, in denen die Verfügungsgewalt (über Sachen und Menschen) zwischen den Individuen, innerhalb von Gruppen oder zwischen den Teilgruppen wesentlich ungleich verteilt ist, sich also ausgeprägte Unter- und Ueberordnungen bzw. Schichtungen ergeben.

Anders ist die innere Struktur der genossenschaftlichen Sozialgebilde und die Funktionsstellung der ihnen zugehörigen Personen zu sehen. Hier ist die Macht "wesentlich gleich verteilt" (4). Daher erfolgt die Zusammenarbeit der Genossen grundsätzlich auf dem Boden der Gleichheit. (5) Soziales Handeln ist solidaritätsorientiert; es ist auf Zusammengehörigkeit ("Vergemeinschaftung") angelegt. Die sozialen Beziehungen beruhen nicht auf ungleichgewichtiger Machtausübung, sondern auf der Gegenseitigkeit der Erwartungen. (6) Es herrscht ein "Verband von Gleichen" vor (7), wobei "die Menschen

- 
- 1) GIERKE, O. von: Das deutsche Genossenschaftsrecht. I. Bd.: Rechtsgeschichte der deutschen Genossenschaft. Graz 1954 (Nachdruck). Ders.: Die Genossenschaftstheorie und die deutsche Rechtsprechung. Berlin 1887
  - 2) BERBER, F.: Lehrbuch des Völkerrechts. I. Bd. München 1960, S. 17
  - 3) ZWILGMEYER, F.: Kultur. In: ZIEGENFUSS, W. (Hg.): Handbuch der Soziologie. Bd. II, S. 1136
  - 4) VIERKANDT, A.: Die genossenschaftliche Lebensform der Naturvölker. In: Ders. (Hg.): Handwörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1959, 2. Aufl., S. 191 ff. Diese Kennzeichnung hat auch W. BERNSDORF in seinem Artikel "Genossenschaftliche Gesellschaftsform", in: Ders. (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Bd. 1. Frankfurt 1972, S. 289 ff., übernommen.
  - 5) GURVITCH, G.: La vocation actuelle de la sociologie. Paris 1950, p. 196. Er spricht von Sozialitätstypen nach dem "principe de domination" und nach dem "principe de collaboration".
  - 6) WEBER, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Bd. I. p. 21 f.; INFELD, H.: The sociological study of cooperation. An outline. p. 33
  - 7) OPPENHEIMER, F.: Machtverhältnis. In: VIERKANDT, A. (Hg.): op. cit., S. 340

... sich nicht über- und untergeordnet, sondern ... sich zugeordnet 'sind. (1) Genossenschaftliche Sozialstruktur ist in ihrer reinsten Form, der Formulierung von VERSHOFEN entsprechend, "eine Gesellung von Gleichberechtigten, Gleichbeteiligten und Gleichverpflichteten". (2) Starke Schichtungsausprägungen werden reduziert.

Ungleichverteilung der Macht - darin sind sich OPENHEIMER, RUESTOW, WEBER und VIERKANDT einig - ist ein historisches Spätphänomen. Vorgängig vor der ständischen oder klassenmässigen Machtdifferenzierung und der Herausbildung von sozialen Grossgebilden ist das Strukturierungsprinzip menschlicher Beziehungen ein genossenschaftliches. Es gilt vornehmlich für kleine Sozialgefüge (Familien, Sippen, Stämme etc.). (3) Daher wird bei der Beschreibung genossenschaftlicher Lebensformen oft auch auf die TOENNIES'sche Beschreibung von "Gemeinschaft" ("Wesenswille") als "urwüchsiger" Bindung der Menschen aneinander (4), "die um ihrer selbst willen geschätzt wird" (5) und die ihre Stabilität "subjektiv gefühlter (affektuelier oder traditionaler) Zusammengehörigkeit" (6) verdankt, angeknüpft. Ein Beispiel dafür ist ZWILGMEYER, der genossenschaftliche Sozialstrukturen als "distanzschwaches Verflochtensein" nach dem "Prinzip der Vitalgemeinschaft" begreift. (7) Damit aber würde man sie unberechtigterweise nur auf primärgruppenhafte hochintegrierte "face to face relations" einschränken und übersehen, dass das Prinzip der genossenschaftlichen Gleichverteilung von Macht auch in distanzierteren Sekundärgruppen seinen Platz hat. Deswegen erscheint uns das Kategorienpaar Herrschaft/Genossenschaft eine umfassendere Analyse von Sozialstrukturen zu ermöglichen als der ohnehin "ideologie-gefährdete" Ansatz bei der Typologie von Gemeinschaft und Gesellschaft. (8)

Immerhin bleibt festzuhalten, dass sich genossenschaftliche Sozialstrukturen unter den "gemeinschaftlichen" Bedingungen überschaubarer sozialer Verhältnisse und enger Sozialbeziehungen aller Zugehörigen leichter verwirklichen lassen als unter individualistisch-atomistischen, stark interessendifferenzierten "gesellschaftlichen" Zuständen.

- 
- 1) FRIEDRICH, C. J.: Demokratie als Herrschafts- und Lebensform. S. 15. Ebenso NELL-BREUNING, O. von: Genossenschaften. In: Staatslexikon. Bd. III, S. 752
  - 2) VERSHOFEN, W.: Die sittlichen Grundlagen der Konsumgenossenschaft. o.O. 1949. Zit. nach: WEIPPERT, G.: Jenseits von Individualismus und Kollektivismus. Düsseldorf 1964, S. 33
  - 3) OPPENHEIMER, F.: op.cit., S. 338; RUESTOW, A.: Ortsbestimmung der Gegenwart. Bd. 1. Zürich 1950, S. 109 ff. Für RUESTOW entsteht Herrschaft (bzw. "Gesellschaft") durch Ueberlagerung und Ueberschichtung sesshafter Bauern durch Nomaden, Distanzierung dieser Gruppen untereinander und der dadurch notwendigen straffen Organisation (ebenda, S. 104 ff.). Ein erklärter Gegner dieser Auffassung ist W. E. MUEHLMANN: Rassen, Ethnien, Kulturen. Moderne Ethnologie. Neuwied 1964, S. 291
  - 4) VIERKANDT, A.: a.a.O., S. 192. F. TOENNIES selbst reiht den genossenschaftlichen Typus unter die gemeinschaftlichen Verhältnisse ein. Vgl. Gemeinschaft und Gesellschaft. Leipzig 1887, S. 279 f. und Gemeinschaft und Gesellschaft. In: VIERKANDT, A. (Hg.): op.cit., S. 188
  - 5) WEISSER, G.: Wirtschaft. In: ZIEGENFUSS, W. (Hg.): Handbuch der Soziologie. Bd. II. S. 1006
  - 6) WEBER, M.: op.cit., S. 26
  - 7) ZWILGMEYER, F.: Kultur. In: ZIEGENFUSS, W. (Hg.): op.cit., S. 1128, 1137 f.
  - 8) R. DAHRENDORF hält die "wertende Konfrontation" von Gesellschaft und Gemeinschaft für ein typisches Beispiel romantizistischer "deutscher Ideologie". Gesellschaft und Demokratie in Deutschland. München 1968, S. 147



Natürlich ist auch in genossenschaftlichen Sozialstrukturen das Problem der Leitung der gemeinsamen Angelegenheiten zu lösen. Die verhältnismässig freie und selbständige Nebeneinanderordnung der Mitglieder impliziert aber einen besonderen Lenkungsstil: genossenschaftliche Sozialstrukturen sind grundsätzlich partizipativ angelegt. Die Macht liegt prinzipiell bei der Gruppe in ihrer Gesamtheit (1), so dass Machtentfaltung einzelner und Missbrauch formaler Machtpositionen dadurch eingeschränkt sind. Dies ist der Sinn von VIERKANDTs Feststellung, dass solche Sozialgebilde keinen Herrscher über den Verband, sondern nur einen "Führer" des Verbandes kennen. (2) Der "Führer" (leader) ist nur primus inter pares. Wegen der ihm nur im geringen Ausmass zur Verfügung stehenden Positionsmacht und der damit verbundenen Mitteläusserer Machtanwendung muss er sich vornehmlich auf seine innere "Ansehensmacht" (3), also auf seine persönliche Autorität und fachlich-funktionale Ueberlegenheit abstützen.

Ein Führungsverhältnis besteht nach GEIGER dann, wenn "unter Wahrung der Wertgleichheit als menschliche Persönlichkeit ... die einen den anderen organisatorisch und nur im Hinblick auf die Gruppenangelegenheiten ('in bestimmter Rolle') untergeordnet" sind. (4) Der Führer ist nur der "Beamte der Genossen, von ihnen nur zu praktischen Zwecken berufen, nur solange beamtet, wie die praktische Notwendigkeit besteht, er ist vor allem absetzbar, sobald er ihr Vertrauen nicht mehr genießt." (5) Singuläre, für die Gesamtheit lenkungs kompetente Machthaber fehlen. Entscheidungen werden "aus der Gruppe relativ gleichberechtigter Individuen und Teilgruppen gefällt". (6) Auch VIERKANDT bewegt sich ganz auf der Linie GEIGERs, wenn er den "abgrundtiefen" Unterschied zwischen den herrschaftlichen, äusserlich abgesicherten Machtbeziehungen und (genossenschaftlicher) innerer Persönlichkeits-Macht des Führers betont. (7) Im Gegensatz zur Herrschaft nämlich, die auf der "Verfügung über eine Position mit formal geregelten Entscheidungsbefugnissen beruht" (8), es also immer mit

- 
- 1) VIERKANDT, A.: Kleine Gesellschaftslehre. Stuttgart 1949, S. 73 f. bzw. S. 36
  - 2) VIERKANDT, A.: Die genossenschaftliche Lebensform der Naturvölker. S. 197
  - 3) GEIGER, Th.: Führung. In: VIERKANDT, A. (Hg.): Handwörterbuch der Soziologie. op. cit., S. 137. Die Autoritätsstruktur verläufe "pyramidal" von unten nach oben.
  - 4) a.a.O., S. 139
  - 5) OPPENHEIMER, F.: System der Soziologie. Bd. I. Jena 1923, S. 370 f.
  - 6) TRAPPE, P.: Die Entwicklungsfunktion des Genossenschaftswesens am Beispiel ostafrikanischer Stämme. (Soziologische Texte, 31). Neuwied 1966, S. 28
  - 7) VIERKANDT, A.: Die genossenschaftliche Lebensform der Naturvölker. S. 197. Im Gegensatz dazu steht M. WEBER, der jede (legitime) Herrschaft als Führung bezeichnet, während für ihn illegitime Herrschaft Zwingherrschaft darstellt. Leider ist diese mangelnde Unterscheidung von Führung und Herrschaft im soziologischen Sprachgebrauch üblich geworden. GEIGERs Auffassung hat sich bisher kaum durchsetzen können.
  - 8) HONDRICH, K.O.: Demokratisierung und Leistungsgesellschaft. Stuttgart 1972, S. 24 f. Ueberblickshalber soll auch die klassische Definition von M. WEBER beigefügt werden, die auf "die Chance für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden" abstellt. Wirtschaft und Gesellschaft. Bd. I. S. 28 f. Es ist überaus auffällig und bedenklich, dass HONDRICH in seiner Herrschaftstheorie den klassischen Gegensatz Herrschaft/Genossenschaft unerwähnt lässt und die Problematik statt dessen auf die Gegenüberstellung von Herrschaft und Anarchie verschiebt. Vgl. HONDRICH, K.O.: Theorie der Herrschaft. Frankfurt 1973, S. 127 ff. und S. 190 ff.

institutionalisierter Absicherung von Ueber- und Unterordnung (Hierarchisierung) sozialer Positionen durch verschieden legitimierte verbindliche Sanktionsfähigkeit zu tun hat (1), ist die Leitung genossenschaftlich strukturierter Sozialgebilde prinzipiell partizipatorisch. Die dort ebenfalls anzutreffende Ueber- und Unterordnung besitzt eine gänzlich andere Grundlage: die innere Ordnung des Verbandes wird nicht von aussen gesetzt, "sondern von Verbandsgenossen (selbst) kraft dieser ihrer Qualität ..." (2) Die notwendige Unterordnung unter die gemeinsame Sache nimmt hier die Form der "Gefolgschaft", nicht die der "Untertänigkeit" an. Daher nennt WEBER die genossenschaftliche Ordnung "autonom" und "autokephal". Dies im Gegensatz zur herrschaftlichen Heteronomie und Heterokephalie.

In moderner, systemtheoretischer Sprache bedeutet Herrschaft "die Aufrechterhaltung einer inneren Ordnung im System durch das Stiften von Abhängigkeiten der einen Subjekte von anderen mit Hilfe der Festigung der formalen Autorität, der Anwendung des Zwanges oder der Formung bestimmter Traditionen." Demgegenüber entsteht durch "genossenschaftliche" Führung eine Ordnung des Systems "durch Stimulation seiner einzelnen Elemente zum Handeln und zugleich zur Koordination ihrer Handlungen mit dem Ziel, dass die Elemente zum Erfolg des Systems als Ganzem beitragen" (3).

Selbstverständlich darf nicht übersehen werden, dass es sich dabei um eine modellhafte Gegenüberstellung von Herrschaft und Führung bzw. Untertan und Genossen handelt, die sich realtypisch nicht ohne Abstriche und Mischungen auffinden lässt. Dies ist auch bei GEIGER angedeutet, wenn er darauf verweist, dass das Verhältnis zwischen den Führern und dem Kollektiv der Geführten keineswegs als spannungsfrei gedacht werden dürfe. (4) Auch VIERKANDT ist sich sehr wohl darüber im klaren, dass in genossenschaftlichen Sozialbeziehungen und -strukturen eine Fülle von Ungleichheiten wurzelhaft vorhanden ist, die Ansatzpunkte zur Transformation in herrschaftliche Sozialstrukturen bilden können. (5)

Jedenfalls sollte deutlich geworden sein, dass wir es dennoch tendentiell mit zwei unterschiedlich strukturierten sozialen Systemtypen zu tun haben, die für die Untersuchung moderner Gesellschaftsformationen und Organisationen hinsichtlich ihres Selbstverständnisses und ihrer Realisierungsmöglichkeiten von weittragender Bedeutung sind. Als Resümee lässt sich vorläufig festhalten, dass überall da, wo Versuche zur Steigerung der Partizipation im Sinne eines Herrschaftsabbaus und einer Vergrößerung der Chancen der Selbstverantwortung der Basis unternommen werden, von einem Ansatz zur genossenschaftlichen Sozialstruktur und zur Verwirklichung der Genossenschaftsidee gesprochen werden kann.

- 
- 1) DAHRENDORF's Definition von Herrschaft als "Setzung, Anwendung und Erzwungung von Normen" ist offensichtlich nur eine Explikation des Begriffes soziale Norm. Auch er setzt Herrschaft und Autorität (Führung) anscheinend gleich. Vgl. DAHRENDORF, R.: Amba und die Amerikaner: Bemerkungen zur Theorie der Universalität von Herrschaft. In: Archives Européennes de Sociologie 5 (1964), 1, S. 96 und SIGRIST, C.: Die Amba und die These der Universalität von Herrschaft. In: ZfgG 21 (1971), 1, S. 275
  - 2) WEBER, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Bd. I. S. 26
  - 3) MATEJKO, A.: Die Genossenschaft als soziales System. In: ZfgG 21 (1971), 1, S. 8 f.
  - 4) GEIGER, Th.: Führung. op.cit., S. 141
  - 5) VIERKANDT, A.: Die genossenschaftliche Lebensform der Naturvölker. S. 199 ff.

Auf zwei Ebenen haben hierzu bedeutsame theoretische Auseinandersetzungen stattgefunden und sind praktische Lösungsvorschläge gemacht worden:

- auf politischem Gebiet als Bemühung um "partizipative" Demokratie
- auf wirtschaftlichem Gebiet als Bemühung um "Demokratisierung" der Betriebe.

In beiden Fällen kann der Nachweis geführt werden, dass es sich jeweils um eine Rückbesinnung auf die Genossenschaftstheorie und um den Versuch der Reaktivierung von Elementen einer genossenschaftlichen Sozial- oder Betriebsstruktur handelt.

## 2. KAPITEL: POLITISCHE PARTIZIPATION, DEMOKRATIETHEORIE UND GENOSSENSCHAFTSTHEORIE

### I. Demokratie als genossenschaftlich strukturiertes Regierungssystem

#### 1. Herrschaft und Genossenschaft in der politischen Theorie

Die Zweiteilung gesellschaftlicher Gliederungsmuster hat auch in der Politikwissenschaft und politischen Soziologie Eingang gefunden. Verengt auf die Betrachtung der Regierungssysteme wird auch hier von einigen Theoretikern nach herrschaftlichen und genossenschaftlichen Strukturen unterschieden.

In der Politologie hat es sich weitgehend durchgesetzt, nach den Formen der Machtausübung Demokratie von Diktatur (Totalitarismus) (1) bzw. Konstitutionalismus von Autokratie zu trennen. Einen anderen Blickwinkel versucht VON DER GABLENTZ zu gewinnen. Er wählt die Ziele der Machtausübung zu Ausgangspunkt. Dabei hebt er zwei grundlegende Systeme der sozio-politischen Ordnung, ein genossenschaftlich und ein herrschaftlich strukturiertes, hervor. (2) Dies gilt sowohl für die vorstaatliche Ebene als auch für die staatlich-politische Ebene. Mit einem genossenschaftlich strukturierten Regierungssystem haben wir es dann zu tun, wenn die Zustimmung der Machtunterworfenen der Machtausübung vorausgeht. HERMENS nennt diese Regierungsform "Führung". Es ist aber unschwer zu ersehen, dass sie sich mit dem hier verwendeten Begriff der Genossenschaft deckt. Er schreibt dazu: "Während bei einer auf Führung beruhenden Regierung die Zustimmung der Macht vorausgeht, sie begleitet und sie modifiziert, ist es unter einer auf Herrschaft beruhenden Regierung (um welchen Typ es sich im einzelnen auch handeln mag) umgekehrt: Die Macht geht der Zustimmung voraus, begleitet sie und modifiziert sie." (3)

Sicher ist jede staatliche Ordnung immer auch Herrschaftsordnung, so dass diese Gegenüberstellung von Herrschaft und Genossenschaft (Führung) terminologisch nicht weiterzuführen scheint. (4) Dennoch bleibt festzuhalten, dass der Sache nach zwei unterschiedliche Ordnungsvorstellungen angesprochen sind, die sich unter dem Begriff der Herrschaftsordnung im weiten Sinn subsumieren lassen. (5)

Dabei sind sich die erwähnten Theoretiker einig, dass sich Demokratien durch den grundsätzlichen Vorrang genossenschaftlicher Ordnungsvorstellungen, Autokratien durch Konfliktregelung nach dem Prinzip "Herrschaft" ausweisen, - im Sinne von despotischer Herrschaft, die durch "einseitigen Modus der Herrschaftsausübung, weiter durch die Preisgabe der Bindung an Gesetz und Recht, an die Zustimmung der Bürger und durch das Fehlen

- 
- 1) FRIEDRICH, C. J.: Der Verfassungsstaat der Neuzeit. Heidelberg 1953; LOEWENSTEIN, K.: Verfassungslehre. Tübingen 1969, 2. Aufl., S. 50 ff.
  - 2) VON DER GABLENTZ, O.: Einführung in die politische Wissenschaft. Opladen 1965
  - 3) HERMENS, F. A.: Verfassungslehre. Köln/Opladen 1968, S. 38 ff., 43
  - 4) HAETTICH, M.: Demokratie als Herrschaftsordnung. Opladen 1967
  - 5) Vgl. NASSMACHER, K. -H.: Politikwissenschaft I. Politische Systeme und politische Soziologie. Düsseldorf 1970, S. 17. Es würde sicher zur Klärung beitragen, wenn man demgemäss zwischen despotischer und politischer Herrschaft unterscheiden würde. HENNIS, W.: Demokratisierung. Zur Problematik eines Begriffs. Köln/Opladen 1970, S. 26

einer Rechenschaftslegung" gekennzeichnet ist. (1)

Demokratie - bis hin zu DISRAELIs Zeiten noch ein Schimpfwort - ist der "Schlachtruf unserer Zeit" geworden. (2) Ihr wird heute ein derart "werthafter Vorrang" (3) eingeräumt, dass sie beinahe als "synonym mit allem Guten, Schönen und Wahren in der Gesellschaft" angesehen wird. (4) Damit aber verliert der Demokratie-Begriff seinen distinktiven Sinngehalt und schrumpft zu einer Leerformel zusammen. (5)

In der Tat scheint eine Definition von Demokratie schwer zu erstellen zu sein, wenn sie nicht gar "ein vergebliches und allenfalls restriktives Unterfangen" ist (6). Meist gibt man sich deshalb mit einem auf Minimalerfordernisse beschränkten Merkmalskatalog zufrieden. Dazu zählen Volkssouveränität, Schutz der Freiheitsrechte, relative Gleichheit und Konstitutionalismus (Rechtsstaatlichkeit, Repräsentationssystem, Gewaltenteilung). (7)

In den meisten Fällen ist man sich aber doch einig, dass Demokratie zwar nicht Herrschaftslosigkeit schlechthin bedeutet, aber doch Milderung der Herrschaft durch Legitimierung seitens der Herrschaftsunterworfenen, also "kontrollierte Herrschaft" (8). Nur dies könne - zumal in der Grossgesellschaft - der adäquate Sinn von Selbstbestimmung und Selbstregierung des Volkes sein. Der Bezug zur genossenschaftlichen Idee im vorher definierten Sinn ist damit hergestellt, wenngleich vielfach nicht ausdrücklich darauf hingewiesen wird. Deswegen kann auch C. J. FRIEDRICH zugestimmt werden, wenn er die Polarität von Herrschaft und Genossenschaft in der Demokratie zur Synthese gebracht sieht. Denn in ihr seien sich herrschaftliche und genossenschaftliche Ordnungsgrundsätze "zugeordnet". (9)

Nur so sind auch die institutionellen Vorkehrungen zu verstehen, die bewirken, dass

- 
- 1) HENNIS, W.: op.cit., S. 26
  - 2) FRIEDRICH, C. J.: Der Verfassungsstaat der Neuzeit. S. 1
  - 3) NARR, W. -D./NASCHOLD, F.: Theorie der Demokratie. Stuttgart 1971, S. 43
  - 4) BEYME, K. von: Die politischen Theorien der Gegenwart. Eine Einführung. München 1972, S. 209
  - 5) FLECHTHEIM, O. K.: Demokratie als globale Aufgabe. In: Vorgänge 13 (1974), 3, S. 17. Beweis ist für ihn die Tatsache, dass unterschiedlichste Richtungen für sich den Begriff Demokratie in Anspruch nehmen.
  - 6) SCHAEFER, G.: Demokratie und Totalitarismus. In: KRESS/SENGHAAS (Hg.): Politikwissenschaft. Eine Einführung in ihre Probleme. Frankfurt 1972, S. 96. Ähnlich M. HAETTICH: "Eine allgemein anerkannte Definition der Demokratie gibt es nicht ... Auch da, wo man sich hinsichtlich der meisten Merkmale einig ist, kann es zu recht unterschiedlichen Demokratiedefinitionen kommen ..." Begriff und Formen der Demokratie. Mainz 1968, S. 9
  - 7) BEYME, K. von: op.cit., S. 210 f.; SHELL, H.: Demokratie. In: GOERLITZ, A. (Hg.): Handlexikon zur Politikwissenschaft. Bd. 1. Reinbek 1973, S. 57 ff.; FLECHTHEIM, O. K.: op.cit., S. 19
  - 8) LANGE, M.: Politische Soziologie. Eine Einführung. München 1961, 5. Aufl., S. 28. Im Gegensatz dazu F. CRONER, der der Demokratie wohl Machtverhältnisse, aber keine Herrschaftsverhältnisse zubilligen will. Zur Soziologie der modernen Demokratie. In: SILBERMANN, A. (Hg.): Militanter Humanismus. op.cit., S. 49
  - 9) FRIEDRICH, C. J.: Demokratie als Herrschafts- und Lebensform. Heidelberg 1959, S. 15 f.

Machtbildung durch Machtkonkurrenz verschiedener Gruppen, Parteien, Faktionen, Plattformen etc. geschieht und die Herrschaft nur auf Zeit übertragen ist, also ein Machtwechsel garantiert bleibt.

Noch deutlicher als am Entscheidungsaspekt wird die Verknüpfung der Demokratie mit den genossenschaftlichen Grundprinzipien am Teilnahmespekt.

## 2. Demokratie und genossenschaftliche Partizipationskultur

Die demokratische Ordnung ruht - darüber besteht in der politischen Theorie weitgehende Einigkeit - auf bestimmten "institutionalisierten Wertkomplexen", spezifischen Orientierungen gegenüber dem politischen System und besonderen "Einstellungen gegenüber der Staatsbürgerrolle in diesem System", die ALMOND und VERBA als "Partizipationskultur" (participant culture) bezeichnen. (1) Sie bringen damit in begrifflich eingängiger Form zum Ausdruck, dass in der Demokratie die aktiven Beziehungen der Gesellschaftsmitglieder zum und die Teilnahme am politischen System in vielfältiger Weise institutionalisiert sind (2), dass eine Rückkoppelung zwischen gesellschaftlicher und politischer Sphäre stattfindet, die die Regierenden "responsible" und "responsive" macht. (3)

Damit wird Partizipation zum Schlüssel und Garanten für das adäquate Funktionieren der Demokratie. (4) Politische Partizipation trägt im Idealfall die Initiative des Bürgers in die öffentlichen Angelegenheiten hinein. Sie schlägt die Brücke zwischen Individuen bzw. Gruppen und politischem System (5), über die diese den politischen Entscheidungsträgern und Institutionen ihre Wünsche und Vorstellungen vermitteln, politische Entscheidungen direkt oder indirekt beeinflussen und diejenigen kontrollieren, die diese Entscheidungen treffen. (6)

In der Terminologie von EASTONS Systemtheorie stellt sie einen notwendigen System-Input dar, der sich in Akten der Wahl, der Mitgliedschaft zu politischen Vereinigungen, der Teilnahme an Versammlungen und Diskussionen, aber auch in Akten des politischen Widerstandes wie Demonstrationen, Aufklärungskampagnen bis hin zu Drohungen niederschlägt. (7) Hinzu gehören aber nicht nur äusserlich sichtbare Handlungen, sondern eben-

1) ALMOND, G./VERBA, S.: Civic Culture. Princeton 1963, p. 13

2) Im Gegensatz dazu stehen die "Lokalkultur" (parochial culture), die keine Teilnahmeerwartungen an das umgebende politische System stellt, und die "Untertanenkultur" (subject culture), in der die bestehenden Teilnahmeerwartungen nicht eingelöst werden können. Vgl. zum Begriff der politischen Kultur auch: NARR, W.-D.: Die Politische Struktur, die Politische Kultur und die Politischen Funktionen. In: Theoriebegriffe und Systemtheorie. Stuttgart 1969, S. 141-56; GOERLITZ, A.: Politikwissenschaftliche Propädeutik. Reinbek 1972, S. 206-13 und PYE, L.: Political Culture. In: Int. Encyclopedia of the Social Sciences. Vol. 12, p. 218-225

3) VERBA, S./BRODY, R.: Participation, Policy Preferences and the War in Vietnam. In: Public Opinion Quarterly 34 (1970), 3, p. 325 ff.

4) FETSCHER, J.: Die Demokratie. Stuttgart 1970, S. 70. Ähnlich DE COCQ, G.: Citizen Participation. Leiden 1969, p. 46 und ALMOND, G./POWELL, G.: Comparative Politics. A Developmental Approach. Boston 1966, p. 52 ff.

5) Vgl. ASHFORD, D.: Ideology and Participation. London 1972, p. 291

6) VERBA, S.: Democratic Participation. In: The Annals of the American Academy of Political and Social Sciences. 1967 (Sept.), p. 54

7) Vgl. McCLOSKEY, H.: Political Participation. In: Int. Encyclopedia of the Social Sciences. Vol. 12, p. 252 ff.

so "die Teilnahme durch mentale Beschäftigung mit der Politik". (1)

Demokratische "Partizipationskultur" kann sich - im Gegensatz zur "Untertanenkultur" autokratischer Herrschaftssysteme - nur realisieren, wenn sie die Teilnahmechancen an den sozialen Steuerungsprozessen, den Kontrollmöglichkeiten, aber auch an den Schutzleistungen und "Gewährungen" des "zuteilenden, verteilenden, teilenden Staates" (2) möglichst breit streut. Zumindest im Bereich des politischen Willensbildungsprozesses muss sie sich "die Fiktion leisten, als ob alle Staatsbürger tatsächlich gleicher Art wären, und ihnen daher ohne Berücksichtigung ihres ganz unterschiedlichen Interesses an politischen Fragen, des verschiedenen Bildungsgrades und des größeren oder geringeren Masses an Verantwortungsbewusstsein für die öffentlichen Angelegenheiten das gleiche Stimmrecht verleihen". (3) Obwohl damit nicht eo ipso einem völligen Konformitätsideal gehuldigt werden muss, ist gleichwohl eine gewisse Tendenz zur Homogenisierung unverkennbar. (4)

Gleichberechtigter Zugang zur Willensbildung und kollektive Verantwortung sind engstens mit dem genossenschaftlichen Prinzip des Herrschaftsabbaues und der Machtverteilung verbunden. In der Formel "one man, one vote" hat es seinen Niederschlag gefunden. Die darin eingebettete Denkweise ist der herrschaftlichen Lebens- und Organisationsform mit ihren Privilegien und Hierarchien derart entgegengesetzt, dass DUVERGER sich veranlasst sieht, von einer eigentlichen "Kulturrevolution" zu sprechen. (5)

### 3. Partizipationskultur und Kooperation

Gleiche Partizipationschancen der Bürger bringen unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen in den Prozess der staatlichen Willensbildung ein (materialer Dissens). Dieser Tatsache will die konflikttheoretische Erklärungsweise Rechnung tragen, indem sie den geregelten Austragungsmodus, die Öffentlichkeit und die Permanenz der Auseinandersetzung zum demokratischen Normalfall erklärt.

In der Tat unterscheiden sich genossenschaftliche und herrschaftliche Regierungsformen nicht nur darin, inwieweit sie Konflikte überhaupt zulassen und damit an der Beseitigung von Machtverfestigungen interessiert sind, sondern auch darin, in welcher Weise sie die Konflikte regeln. Das folgende Schaubild gibt darüber Auskunft (6):

---

1) STEINER, J.: Bürger und Politik. Meisenheim 1969, S. 1

2) FORSTHOFF, E.: Begriff und Wesen des sozialen Rechtsstaates. In: Veröffentlichungen der Vereinigung der Deutschen Staatsrechtslehrer. H. 12 (1954), S. 19

3) BENDA, E.: Industrielle Herrschaft und sozialer Staat. Göttingen 1966, S. 109 f.

4) DRAHEIM, G.: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. S. 37. O. FRIEDMAN setzt sich mit Recht dafür ein, diese Gleichheitsrechte nicht mit "equal abilities to serve the community" zu verwechseln. Vgl. Dominance and Participation: The Interplay of Personality and Social Structure. In: Participation and Self-Management. Vol. 5, Zagreb 1973, p. 125

5) DUVERGER, M.: Demokratie im technischen Zeitalter. Das Janusgesicht des Westens. München 1973, S. 49

6) Vgl. VON DER GABLENTZ, O.: Einführung in die politische Wissenschaft. Opladen 1965

Grundtypen der Legitimierung	Grundtypen der Konfliktregelung	
	Herrschaftlich	Genossenschaftlich
theokratisch	Priesterkönigtum	Orden
traditional	Ständestaat	direkte Demokratie
rational	Beamtenstaat	repräsentative Demokratie
charismatisch	Eroberungsstaat	plebiszitäre Demokratie

Genossenschaftliche Konfliktregelung besteht dann, wenn die freiwillige Konsensbildung der Machtausübung vorausgeht. Dies heisst, dass

- (1) "die Staatsgewalt vom freien und ausdrücklichen Konsensus aller Bürger getragen" sein muss (1);
- (2) eine Einigkeit darüber besteht, dass Konflikte nach allgemein anerkannten Verfahrensregeln gelöst werden, welche rücksichtslose Ausnützung von Machtchancen unterbinden (formaler Konsens) (2);
- (3) auch eine gemeinsame Rückbindung an übergreifende Grundwerte und von allen anerkannte Zielsetzungen (materialer Grundkonsens) vorauszusetzen ist, ohne die sich auch der formale Konsens nicht dauerhaft sichern lässt.

Trotz aller Konflikte muss die genossenschaftliche Partizipationskultur also der Kooperations- und Solidaritätsnorm verhaftet bleiben.

Der in der Literatur häufig anzutreffenden Meinung, dass jeglicher Sozialverband wegen der unerlässlichen Arbeitsteilung auf Kooperation beruhe (3), muss widersprochen werden, denn vielfach handelt es sich lediglich um (automatische oder gelenkte) Koordination, ohne schon Kooperation zu sein. Es ist BOETTCHER zuzustimmen, wenn er nur die "bewusste, beabsichtigte (oder geplante) Zusammenarbeit" als Kooperation gelten lässt. (4) Wenn die Demokratie ihre Konflikte ausbalancieren will, muss sie eine solche bewusste Kooperation positiv bewerten. (5) Anders wäre auch Partizipation dysfunktional, denn da sie auf Einflussvermittlung und -verteilung an möglichst viele abzielt, muss dahinter die Ueberzeugung stehen, dass "Zusammenarbeit mit Mitbürgern ... sowohl möglich als auch politisch wirksam" sei, nicht zuletzt, weil sie auch auf "eine gewisse Fähigkeit der Bürgerschaft zur Kooperation" zählen kann. (6)

- 1) HABERMAS, J.: Student und Politik. Neuwied 1961, S. 17
- 2) DI PALMA, G.: Apathy and Participation. p. 87 f. J.R. PRANGER hält den Grundsatz des Gewaltminimums der Auseinandersetzung für eine solche unerlässliche Spielregel. Vgl. Bürgerschaft als Teilnahme. In: ZIMPEL, G. (Hg.): op.cit., S. 233
- 3) OGBURN, W.F./NIMKOFF, M.F.: A Handbook of Sociology. London 1947, p. 232
- 4) BOETTCHER, E.: Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. Tübingen 1974, S. 22. R. NISBET würde dies mit "kontraktueller Kooperation" bezeichnen. Cooperation. In: Int. Encyclopedia of the Social Sciences. Vol. 3, p. 386
- 5) CRONER, F.: op.cit., S. 48
- 6) VERBA, S.: Politische Teilnahme und Entscheidungsstrategien. Eine vergleichende Untersuchung. In: ZIMPEL, G. (Hg.): Der beschäftigte Mensch, München 1970, S. 177



## II. Partizipationspotentiale und Partizipationsbarrieren

Die modellartige Betrachtungsweise der Demokratie und ihres genossenschaftlichen Hintergrunds allein kann aber nicht genügen. Die Fähigkeiten und Möglichkeiten der Individuen zur Partizipation sind dafür zu verschieden. Der Gehalt genossenschaftlich strukturierter Regierungssysteme kann in der Realität nur eingelöst werden, wenn man auch über die Bedingungen Auskunft gibt, unter denen Individuen oder Gruppen an Entscheidungen partizipieren. LEMBRUCH nennt diesen Aspekt die "Mikrotheorie" der Partizipation. (1) Es geht mit anderen Worten um die Bedingungen, die die Chancen von Partizipation bestimmen, um die Entfaltungsvoraussetzungen von Teilnahme, d.h. um das Partizipationspotential. Darunter sind all die vorgelagerten Faktoren und Variablen gemeint, die dazu antreiben, Partizipationsangebote zu realisieren und die Partizipationserwartungen formen. Das jeweilige Mischungsverhältnis der verschiedenen Einflussfaktoren bringt verschiedene Rollentypen von Teilnehmern hervor, die - auf einem Kontinuum - vom engagierten Aktivisten bis zum abstinenter Nicht-Teilnehmer reichen. (2) Was im folgenden also über Partizipationspotentiale gesagt wird, gilt meist mit umgekehrtem Vorzeichen auch für die Partizipationsbarrieren (↗ Teil D). Mit diesem Problemkreis hat sich vorwiegend die amerikanische Politikwissenschaft, namentlich die Vertreter der sogenannten empirischen Demokratietheorie, eingehend befasst.

Nimmt man ROKKANs Einteilung zum Ausgangspunkt, so lassen sich leicht abgewandelt verschiedene Einflussvariablen herauslösen (3):

- psychische Potentiale
- Erfahrungspotentiale (life experience variables)
- Positionspotentiale (life situation variables)
- Umweltpotentiale.

### 1. Das psychische Potential (ego-potential)

In der Fachliteratur werden hierunter die psychischen Grundbedingungen des Handelns, die Persönlichkeitsvariablen verstanden, die unterschiedliches Teilnahmeverhalten bewirken. Als solche relativ dauerhaften "personality traits" erscheinen dort meist die Faktoren Sozialität (in der Literatur operationalisiert durch die Untersuchung von "social skills", Ich-Stärke, "social ease" etc.), Dominanz (Führungsfähigkeit, Aggres-

- 1) LEMBRUCH, G.: Die ambivalenten Funktionen politischer Beteiligung in hochindustrialisierten Demokratien. In: Gesellschaft und politische Wissenschaft (Festschrift für Erich GRUNER). Bern 1975, S. 237 f. Es sollte hier vermerkt werden, dass der Terminus nicht ganz glücklich ist, da auch die Partizipationsbedingungen engstens mit makro-soziologischen Fragen verknüpft sind (↗ Teil D).
- 2) Vgl. AGGER, R.E./OSTROM, V.: Politische Teilnahme in einer kleinen Gemeinde. In: ZIMPEL, G. (Hg.): Der beschäftigte Mensch. München 1970, S. 128-141. Die beiden Autoren zählen auf der Linie dieses Kontinuums 6 Rollentypen auf. Vgl. auch MILBRATH, L.W.: Modes of Participation in the Polity. In: Participation and Self-Management. Vol. 5 (Social System and Participation). Zagreb 1973, p. 170 f., der allerdings eine weniger differenzierte Einteilung vornimmt.
- 3) ROKKAN, S.: Introduction. In: International Social Science Journal 12 (1960), p. 12 f.

sivität, soziale Initiative etc.) und Selbstachtung (self-esteem), die in einer positiven Korrelation zur Partizipation stehen. (1) Umgekehrt besagt dies, dass das Fehlen von geeigneten Charakterzügen Teilnahme generell be- oder verhindert. Psychische Hemmungen stellen eine Barriere dar, die besonders schwer dann zu überwinden ist, wenn das Merkmal "Soziabilität" schwach ausgeprägt ist. (2) Eine etwas andere Perspektive hat FRIEDMAN, für den das beste Partizipationsmodell nur funktionieren kann, wenn eine besondere sozial verpflichtete Einstellung zur eigenen und fremden Arbeit, Interesse am Ganzen, Verständnis für die Bedürfnisse anderer (human relations skills), ein ausgeprägtes Organisationsverständnis (administrative skills) und moralische Integrität (mental maturity) vorliegen. Wo diese Merkmale unterentwickelt sind, kommt entweder Partizipation nicht zustande oder das Partizipationsangebot wird zugunsten von "Herrschern", Manipulatoren etc. pervertiert. (3) Das Problem wird dadurch noch komplexer, dass die sogenannten "menschlichen Faktoren" nicht nur bei der Basis (z. B. der Arbeiterschaft), sondern auch bei den Führungskräften auftreten. Beiderseits sind als bestimmende Variablen, der allgemeine Standpunkt zur Teilnahme, die Wahrnehmung der eigenen Macht und die Fähigkeit zum partizipativen Handeln einzuführen. (4) (↗ Organisationspotential).

Die Betonung persönlichkeitsbedingter Barrieren lässt allerdings die Möglichkeit erziehungs- und erfahrungsbedingter Wandlungsprozesse prinzipiell offen.

## 2. Das Potential der sozialen Erfahrung

Ohne einem Soziologismus anheimfallen zu wollen, darf man davon ausgehen, dass Persönlichkeitszüge zu einem Teil aus dem sozialen Kontext erklärbar sind. (5) Daher ist das Ich-Potential eng mit dem jeweils erlernten Bezugssystem verbunden, wie es sich aus der akkulturationsbedingten Kombination von Einstellungsvariablen (attitude), Fähigkeiten (aptitude) und unterschiedlicher Ansprechbarkeit (relevance) ergibt. All dies schlägt sich in einer direkten Partizipationsneigung nieder oder aber in indirekter Weise als "sedimentierte" soziale Partizipationserfahrung, die ihrerseits wieder die Neigung zu vermehrter Teilnahme beeinflusst.

- 
- 1) Bahnbrechend hier MILBRATH, L. W./KLEIN, W. W.: Personality Correlates of Political Participation. In: Acta Sociologica 6 (1962), p. 53-66
  - 2) Ebenda, p. 55 f. An anderer Stelle hat MILBRATH eine weitgreifendere Skala von Persönlichkeitsvariablen aufgeführt, die hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt sein soll. Vgl. Modes of Participation in the Polity. op. cit., p. 163 ff.
  - 3) FRIEDMAN, O.: Dominance and Participation. The Interplay of Personality and Social Structure. In: Participation and Self-Management. Zagreb 1973, p. 124 ff. Weitere Ansätze sind zu finden bei: BROWNING, R. P./JACOB, H.: Power Motivation and Political Personality. In: Public Opinion Quarterly 28 (1964), p. 75 ff. und HAGBURG, E. C.: Correlates of Organizational Participation. An Examination of Factors Affecting Union Membership Activity. In: Pacific Sociological Review 9 (1966), p. 15 ff.
  - 4) Vgl. WALKER, K. F.: Mitbestimmung im Management im internationalen Vergleich. In: Soziale Welt 26 (1975), 2, S. 156 ff.
  - 5) DAHMER, H.: Psychoanalyse als Gesellschaftstheorie. In: Psyche 29 (1975), 11, S. 991 ff.

a) attitude:

Wert- und Verhaltensmuster sind in ihrer Sozialisationsgebundenheit einer sozialen und personalen Tiefenschicht angehörig, woraus sich ihre Kraft, aber auch ihre erschwerende Veränderbarkeit im Falle von Partizipationsbarrieren erklärt. ELDERSVELD und RIESMAN/GLAZER betonen dabei vor allem die affektive Bindung, die Emotionalität gegenüber dem Teilnahmeangebot (affect) und dessen subjektive Bedeutung für den einzelnen. (1) Im besonderen sind hier die positiv gefärbte Lebenseinstellung, die optimistische Grundhaltung und Offenheit, die Identifikationsfähigkeit mit Situationen und Personen (empathy), Selbstachtung (confidence) und Lernwille anzuführen.

Auf der anderen Seite gehen in das Partizipationsverhalten auch bestimmte Rollenerwartungen, Anspruchsniveaus, soziale Normen, geschichtlich verbürgte Traditionen der Anteilnahme und des Engagements (partisan traditions) und Erziehung zum Pflichtgefühl ein, die alle ihrerseits wieder verstärkt werden durch positive Sanktionen und Erfahrungen.

Schliesslich beziehen sich Einstellungsmuster auch auf die Haltung zur Organisation und Kooperation der Individuen überhaupt, auf die Einschätzung ihrer Wirksamkeit und präsumptiven Ergebnisse und deren Rückwirkung auf das eigene Leben. Meist ist darin das gesamte sozio-politische Feld einbezogen. Ein solches "Systemvertrauen" - die Zufriedenheit mit einem System, seinen Leistungen und Möglichkeiten -, worin sich teilweise bestimmte historische Erfahrungen kristallisieren, kann sich als besonders wichtiger Partizipationsfaktor erweisen. (2) Deutlich wird dies als Barriere in Gebieten mit Ueberlagerungskulturen oder dort, wo bestimmte politische Traditionen keine Wurzel fassen und keine "politische Kultur" der Partizipation herausbilden konnten. Wir werden darauf noch zurückkommen. (↪ Teil D).

Umgekehrt gilt, dass Einstellungsmuster durchaus auch eine negative Färbung haben können, sich in Zynismus, Pessimismus und Furcht, in bestimmten autoritären Syndromen, in Passivitätsnormen und einem generellen Vertrauenslag zu sich selbst bzw. zu jeglicher Kooperationsmöglichkeit mit anderen äussern können. Dadurch wird der Wille zur Teilnahme wesentlich eingeschränkt.

b) aptitude:

Als entscheidend erweisen sich weiterhin auch die konkreten Einsichten in die sozio-politischen Zusammenhänge und Einflusschancen. (3) Sei es Vertrautheit, Übung und

- 
- 1) ELDERSVELD/HEARD/HUNTINGTON/JANOWITZ/LEISERSON/McKEAN/TRUMAN: Research in Political Behavior. In: EULAU, H./S. J. ELDERSVELD/M. JANOWITZ (Eds.): Political Behavior. Glencoe/Ill. 1959, p. 64 ff. Ebenso RIESMAN, D./GLAZER, N.: Criteria for Political Apathy. op.cit., p. 505 ff.
  - 2) R. DAHL spricht von "political confidence", ein Begriff, der jedoch von uns in einem weiteren Sinn verwendet werden wird. G. DI PALMA schreibt dazu: "Participation does not flourish unless the citizen by reason of his privileged position in society or of his trusting and effective relation to the polity, finds it easy or advantageous to work within the existing political framework." Apathy and Participation. New York/London 1970, p. 4. Ähnliche LIPSET, S.M.: Soziologische Theorie der Demokratie. Neuwied 1962, S. 70 f.
  - 3) NARR, W.-D./NASCHOLD, F.: Theorie der Demokratie. Einführung in die moderne politische Theorie. Bd. III. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1971. Sie sprechen vom "Perzeptionsfaktor". S. 171

Training von Partizipation, die als Bedingung für Risikofreude, Furchtlosigkeit vor dem Neuen, der Exponiertheit etc. Verantwortungswillen gelten können, oder sei es ein konkreter Bildungs- und Informationsstand, Kenntnisse der Teilnahmegelegenheiten und -verfahren, Einsicht in die sozio-politischen Zusammenhänge und Einflusschancen (political concern), die das Gefühl der eigenen Wirksamkeit, Durchschlagskraft und Handlungssicherheit (competence), kurz des eigenen Einflusspotentials bestärken.

Umgekehrt wirken Kompetenzzweifel, Ueberforderung und sachliche Inkompetenz (durch Vielzahl und/oder Komplexität der Sachverhalte), Ueberschreitung der Aufnahmekapazität, Gefühle und Wissen um Machtlosigkeit oder Manipulation, mangelnde Uebung und Furcht als Partizipationsbarrieren. (1) Hier wirkt das Entfremdungselement der "powerlessness" als Erklärungsgrund der Apathie. Zwar kann extreme Machtlosigkeit und Unzufriedenheit Partizipation auch anregen, jedoch wird dies kaum eine Massensbasis schaffen. Diese Partizipation bleibt tendentiell instabil, ausser es treten Institutionen in diese Lücke, die neue Identifikationsmöglichkeiten schaffen. (2)

#### c) relevance:

Nun nützen alle positiven Partizipationsmuster und -kenntnisse wenig, wenn sich Teilnahme für den einzelnen nicht "loht". Betrifft der durch eigene Aktivität zu beeinflussende Tatbestand nicht die Präferenzstruktur, Interesselage und die Bedürfnisse (needs) des Individuums (3), so ist Engagement nicht zu erwarten. Die Entscheidungen sind für ihn nicht relevant; er ist nicht davon betroffen. Und daher kann auch keine gesteigerte Teilnahmeneigung erwartet werden, die - entsprechend der Relevanztheorie der Partizipation - einen Effekt der Leistungssteigerung der betreffenden Systeme nach sich ziehen könnte. (4)

Relevanz selbst ist eng mit den Informationschancen und der Transparenz der sachlichen und sozialen Zusammenhänge verknüpft; sie hängt auch von der Kapazität der Informationsaufnahme und -verarbeitung und der Konkurrenz zwischen den verschiedenen Interessenbereichen ab. Auch unter den Bedingungen einer sehr differenzierten Systemstrukturierung ist Totalinformation wohl kaum denkbar: "Ohne dass man dafür auf irgendwelche Manipulations-Hypothesen zurückgreifen brauchte, zwingt allein das begrenzte Zeitbudget jeden einzelnen zu einer rigorosen Selektivität in der Aufnahme (von) ... Information, und die Auswahl muss notwendigerweise noch sehr viel restriktiver werden, wenn es um die aktive Einflussnahme auf irgendeine der anstehenden Entscheidungen geht. Jeder von uns, ... hat darum gar keine andere Möglichkeit, als sich gegenüber der Mehrzahl (von) ... Entscheidungen apathisch zu verhalten und die Verantwortung dafür ande-

- 
- 1) Vgl. ZIMPEL, G. (Hg.): Der beschäftigte Mensch. München 1970, S. 76 ff. Desgleichen BROOM/SELZNICK: Sociology. p. 708
  - 2) So etwa ELDERSVELD, S. J.: Zur Untersuchung politischen Verhaltens. In: ZIMPEL, G. (Hg.): op. cit., S. 108 und G. DI PALMA: Apathy and Participation. p. 46
  - 3) Hier kann man sich entweder an A. MASLOWS Motivationshierarchie (ego-needs, social needs, growth needs). Motivation and Personality. New York 1970, p. 7 oder an die von F. HERZBERG anlehnen. The Motivation to Work. New York 1959
  - 4) Vgl. dazu die Untersuchung von FRENCH, J./ISRAEL, J./ÅS, D.: Ein Experiment über die Beteiligung in einer norwegischen Fabrik. Interpersonelle Dimensionen der Entscheidungsfindung. In: IRLE, M. (Hg.): Texte zur experimentellen Sozialpsychologie. Neuwied/Berlin 1969, S. 487 ff.

ren zu überlassen." (1) Die notwendige Auswahl unter den konkurrierenden Interessen geschieht entsprechend der "Partizipationskosten" auf der Ebene der Informationsbeschaffung oder der Ebene des Aufwandes, der zur Interessenbefriedigung notwendig ist. Viele Interessen liegen sogar ausserhalb des direkten Lebenskreises und vermitteln daher nur einen beschränkten Partizipationsantrieb. Ein knappes Zeitbudget sorgt für eine weitere Differenzierung.

Dies ist zugleich die Erklärung der Apathie in vielen Situationen, die nicht nur einer generellen sachlichen Indifferenz und Relevanz zuzuschreiben ist; sie kann auch erklärt werden aus der Vielzahl und Komplexität der Entscheidungen und den damit verbundenen relativ hohen "Kosten", ein sachlich und zeitlich adäquates Partizipationsniveau zu erreichen.

Der gesamte Komplex der sozialen Erfahrung mit ihren verfestigten Einstellungen, erlernten Attitüden und Kenntnissen und erworbenen Interessen ist seinerseits vielfach und überwiegend eine Funktion von Gruppenidentifikationen, sozialer Integration, sozialen Kontaktmöglichkeiten, schichtbedingten Sozialisationsgelegenheiten und sozialer Position. Letztere muss als weiteres Potential für Teilnahmegebaren in Rechnung gestellt werden.

### 3. Das Positions-Potential

Das Individuum ist in eine Matrix sozialer Kräfte eingebettet (Erziehung, Rasse, Religion, Beruf etc.). Ihren Einflüssen auf die Partizipation hat die politische Soziologie grosse Aufmerksamkeit geschenkt. Am Beispiel der Wähleranalysen konnte sie den Nachweis zu erbringen, dass die Teilnahme eines Individuums mit seiner Stellung im und seinen Interaktionen mit dem sozialen System variiert. (2) Demnach wäre Partizipation als Ausdruck und Produkt der Integration einer Person in ein System politischer und sozialer Beziehungen, d.h. seines Standorts in der Gesellschaft zu werten. Daraus sind wieder Einstellungen, Gelegenheiten, Motive und Fähigkeiten erklärbar. Allerdings wurde immer darauf hingewiesen, dass sich dabei kein unmittelbarer Kausalzusammenhang konstatieren lässt: "Social position variables do not 'cause' any specific behavior in the sense that they are requisites for, or the immediate antecedents of, given acts. Social conditions, however, do form personalities, beliefs, and attitudes, which, in turn, 'do' cause (are requisite to) specific acts such as participation ..." (3)

Als solche wesentliche soziale Charakteristika sind folgende anzusehen (4):

(1) Sozusagen alle einschlägigen Studien stellen eine enge Beziehung zwischen (politischer) Partizipation und Einkommenslage fest. Danach partizipieren Personen mit

- 
- 1) SCHARPF, F.: Demokratietheorie zwischen Utopie und Anpassung. Konstanz 1970, S. 58 f.
  - 2) LAZARSFELD, P./BERELSON, B./GAUDET, H.: The people's choice. New York 1968, 3rd ed., p. 25 ff.
  - 3) MILBRATH, L.W.: Political Participation. Chicago 1965, p. 110
  - 4) Zu diesen Fragen liegen so viele empirische Studien vor, dass es uns unmöglich ist, sie auch nur annähernd aufzuführen. Für unsere Zwecke mag es genügen, nur die wesentlichen Aspekte hervorzuheben.

mittleren Einkommen stärker als jene mit geringen Einkommen. (1) Nach oben ist allerdings auch eine sinkende Grenzrate der Partizipation zu beobachten. (2)

(2) Ähnliche Beziehungen gelten zwischen Teilnahme und einer nach Prestige geordneten Beschäftigungsskala. Hier wird die Korrelation dadurch erklärt, dass bestimmte, in der Prestigeskala hoch rangierende Beschäftigungen ("brokerage roles") besonders für den öffentlichen Dienst prädisponieren. Dazu ist allerdings auch ein bestimmtes Bildungs- und Erziehungsniveau erforderlich. Bildung ist deshalb ein besonders wichtiges Partizipationspotential, weil sie die Aufmerksamkeit (awareness) auf den Einfluss politischer Entscheidungen lenkt, Informationsbereitschaft und Engagement sichert, Diskussionsfähigkeit schafft und die Wahrscheinlichkeit weiterer öffentlicher Aktivität erhöht. (3) McCLOSKEY fasst diese Aspekte folgendermassen zusammen: "Political Participation is not 'natural', but must be learned; and for learning to occur, one must have capacity, motivation and opportunity." (4)

(3) Da Einkommen, Berufsposition und Bildung selbst untereinander korrelieren und daher kumulativ die Teilnahme beeinflussen, wurden sie in einem Index für sozio-ökonomischen Status (SES) als Messgrösse für die Stellung in der sozialen Stufenleiter, der Einflusschancen und -willigkeit zusammengefasst. Je höher dieser Index, desto höher die Partizipation, während Statusunsicherheiten (cross pressures) die Teilnahmebereitschaft senken. (5)

(4) Den empirischen Partizipationsforschungen zufolge gelten unterschiedliche Partizipationsraten auch für Stadt- und Landbewohner. (6) Dabei wurde argumentiert, dass die geographische Distanz der Peripherie auch eine Kommunikationsdistanz und damit Partizipationsbarrieren schaffe. Demgegenüber hätten Stadtbewohner den Vorteil einer sozio-politischen Zentralposition, die Nähe und Lebendigkeit der Interaktion, Kontakte etc. Je mehr Menschen im gesellschaftlichen Zentrum stünden, desto eher sei es ihnen möglich,

---

1) Diese Feststellung machten schon R.S. und H.M. LYND: Middletown, New York 1929 und MATHER, W.C.: Income and Social Participation. In: American Sociological Review 6 (1941), p. 380 ff. Spätere Bestätigungen folgten. So durch CAMPBELL, A. u. a.: The American Voter. New York 1960; TINGSTEN, E.: Political Behavior Studies in Election Statistics. London 1937; LANE, R.E.: Political Life. Why People Get Involved in Politics. Glencoe/Ill. 1959; LIPSET, S.M.: Political Man: The Social Bases of Politics. Garden City/New York 1960, deutsch: Soziologische Theorie der Demokratie. Neuwied 1962; DAHL, R.A.: Who Governs? Democracy and Power in an American City. New Haven 1961. - Diese summarische Erwähnung einiger wichtiger Studien zu diesem Fragenkreis mag hier genügen.

2) LANE, R.E.: Political Life. p. 326

3) ALMOND, G./VERBA, S.: Civic Culture. Political Attitudes and Democracy in Five Nations. Princeton 1963, p. 400; MILBRATH, L.W.: Political Participation. op.cit., p. 122; AGGER/OSTROM: Politische Teilnahme in einer kleinen Gemeinde. op.cit.

4) McCLOSKEY, H.: Political Participation. op.cit., p. 255

5) LENSKE, G.: Social Participation and Status Crystallization. In: American Sociological Review XXI (1956), p. 458 ff.

6) Die Beziehungen zwischen Partizipationsverhalten und Alterspyramide, Geschlecht, Familienstand, Religion und ethnischer Gruppenzugehörigkeit können hier unberücksichtigt bleiben.

sich an das kommunikative Netzwerk (Information (1), Transport (2)) anzuschliessen, desto grösser sei auch die Wahrscheinlichkeit, dass sich Gelegenheit und Stimulus zum Handeln vergrösserten. (3) Allerdings sind diese Ergebnisse keineswegs universal gültig. Untersuchungen für die Schweiz, Deutschland und Frankreich zeigen, dass es gerade die ländlichen Gemeinden sind, die sich wegen der grösseren Ueberschaubarkeit (Systemgrösse) und Identifikationsgelegenheit durch eine lebendigere Partizipation auszeichnen. (4)

(5) Einer umfassenderen Kritik wurden die empirischen Partizipationsforschungen von anderer Seite unterzogen: Es wurde ihnen mit Recht entgegengehalten, dass ihr Teilnahmegriff nur auf die formal-politischen Aspekte des Wahlakts, der Diskussionen und Mitgliedschaften beschränkt sei, während andere - weniger gut erfassbare - Aspekte einer umfassenden "sozialen" Partizipation wie soziales Interesse, Kompetenzgefühl etc. (die sich nicht in aktivem Wahlverhalten äussern müssen), ausser acht blieben. Zudem unterliessen es die meisten Studien infolge ihres behavioristischen Interesses an rein quantitativen Differenzen oder Kongruenzen von Variablen, die Verfestigung der Positionsvariablen zu Schichten- und relativ stabilen Herrschaftsbeziehungen zu verfolgen und von daher eine gesamtgesellschaftliche Deutung des Partizipationsverhaltens zu versuchen. (5)

Diese Einwände versuchten NIE/POWELL/PREWITT durch eine Kausalanalyse aufzufangen, die eine Beziehungskette herstellte zwischen der Industrialisierung, dem Anwachsen der Mittel- und Oberschichten sowie dem Netz von Sekundärgruppenzugehörigkeiten, die wiederum auf Informationsstand, Interesse und Kompetenz einwirkten und in letzter Linie aktive Partizipation begünstigten. (6) Damit ist die Brücke zu weiteren Forschungen geschlagen, die sich des Umweltpotentials der Partizipation annahmen.

- 
- 1) LANE, R.E.: op.cit., p. 196, sowie KATZ, E./LAZARSFELD, P.: Personal Influence. Glencoe/Ill. 1955
  - 2) MILBRATH, L.W.: Political Participation. p. 113 und die dort angegebene weiterführende Literatur.
  - 3) BERELSON, B.R./STEINER, G.A.: Human Behavior. An Inventory of Scientific Findings. New York 1964
  - 4) Vgl. GEISLER, R.: Einige Auswirkungen des sozialen Wandels auf die politische Teilnahme. Anmerkungen zur Partizipationskrise in der Schweiz. In: Beiträge zur soziologischen Analyse der Schweiz. Genf 1974, S. 137 ff. - TRAPPE, P. (Hg.): Partizipation und Abstinenz. Basel 1972; FAUL, E.: Das Wahlverhalten verschiedener Bevölkerungsgruppen bei der Bundestagswahl 1965. In: Wirtschaft und Statistik 3 (1966), S. 165 ff.; TARROW, S.: The Urban-Rural Cleavage in Political Involvement: The Case of France. In: The American Political Science Review 65 (1971), p. 341 ff.
  - 5) Zusammenfassende Kritik bei: ZIMPEL, G. (Hg.): Der beschäftigte Mensch. op.cit., S. 56 f. und NARR, W.D./NASCHOLD, F.: Theorie der Demokratie. Stuttgart 1971, S. 198 ff.
  - 6) NIE, N.H./POWELL, G.B./PREWITT, K.: Social Structure and Political Participation. In: The American Political Science Review 63 (1969), p. 361 ff. und p. 808 ff.

#### 4. Das Organisations- und Systempotential (social system variables)

Nun ist nicht zu leugnen, dass zwischen den gesellschaftlich relevanten Prädispositionen des Individuums und der Art seiner Umwelt im weiten Sinn eine beachtliche Affinität besteht. Damit die bisher genannten Partizipationspotentiale ihre Wirkung entfalten können, bedarf es auch entsprechender Chancen in der sozialen Umwelt. (1) Denn die Teilnahme konkretisiert sich nicht nur durch persönliche Antriebe, sondern auch in einer Umgebung, in deren Rahmen diese Antriebe sich in Aktivitäten umformen. Wenn also von "Umweltpotential" die Rede ist, so ist diese Grunddimension des Verhältnisses zwischen Individuum und umgebendem sozialen System angesprochen, sei es nun dessen politischer, ökonomischer oder sozio-kultureller Aspekt.

##### a) Primärgruppenstruktur

Ein wesentliches Potential gesellschaftlicher Teilnahme ist die Interaktion zwischen Individuum und Primärgruppe. Gruppenidentifikation bzw. Interaktionsmuster zwischen verschiedenen Gruppen sind entscheidende Prägekräfte der primären Orientierungen des Individuums, u.a. auch dafür, dass einem bestimmten Partizipationsverhalten ein sozialer Wert beigemessen wird und dass dieser Antrieb in eine politische, ökonomische Aktivität überführt wird.

Als solche eigenständigen Einflusskanäle haben die Familie, Freundesgruppen, Verwandtenbeziehungen, Nachbarschaftsgruppen etc. zu gelten. Die hier geprägten Loyalitätsnormen, die hier erlangte Gratifikation für Partizipationsverhalten ist als 'Teilnahmeclima' kaum zu überschätzen. Soziale Partizipation im weiten Sinn erfolgt sogar meist über nicht-politische Austauschmechanismen, nämlich "als Partizipation innerhalb sozialer Gruppen, die in ähnlicher Weise Gratifikationen vergeben können wie andere Vereine". (2)

Einerseits ist dafür die Ausrichtung der Gruppenaktivität nach innen (inward-directed) oder aussen (outward-directed) von Bedeutung, die die Richtung der individuellen Teilnahme mitbestimmt und die Mitglieder dementsprechend mobilisieren oder immobilisieren kann. Andererseits ist es die Gruppenzusammensetzung, die Homogenität der Gruppe, welche Kommunikation erleichtert, Partizipationsnormen stärkt, die Gruppenintegration vertieft und das Gefühl der Sicherheit und Effektivität in einem weiteren Kontext fördert. (3) ELDERSVELD schreibt hierzu: "Eine primäre Bestimmungsgrösse (politischer) Teilnahme ist ... die Identifikation und Bindung des Individuums mit der bzw. an die Gruppen- und Sozialstruktur unserer Gesellschaft. Damit ist gemeint, dass die Einstellungen, die die Teilnahme oder Nicht-Teilnahme eines Individuums begleiten, zu den Gruppen in Beziehung stehen, denen es angehört oder mit denen es sich identifiziert." (4)

---

1) U. HIMMELSTRAND spricht von "goodness-of-fit". Vgl. Depolitization and Political Involvement. In: ALLARD, E./ROKKAN, S. (Eds.): Mass Politics. New York/London 1970, p. 79 f.

2) ECKERT, R.: Politische Partizipation und Bürgerinitiative. In: Partizipation. Aspekte politischer Kultur (Offene Welt 101). Opladen 1970, S. 35

3) Vgl. LANE, R.: Political Life. op.cit., p. 261-64. Den grossen Einfluss der Familie auf die Partizipation haben u.a. GLASER (1959), WAHLKE u.a. (1962) und KURODA (1964) nachgewiesen. Auch ALMOND, G./VERBA, S.: Political Culture, op.cit., haben den Wert der Erziehung als Partizipationsstimulans betont.

4) ELDERSVELD, S.J.: Zur Untersuchung politischen Verhaltens. op.cit., S. 105



Dabei stützt sich diese gruppeninduzierte Teilnahmedynamik in grossem Mass auf milieu- und kulturspezifische Muster ab, durch die generelle Antriebe bestärkt oder behindert werden. Es sind hauptsächlich die von der Gruppe geprägten oder von ihr übernommenen Gruppen- und Grundnormen, also bestimmte Inhalte sozialer Verpflichtung, die für die Gruppenmitglieder prägend sind, sei es durch die Vermittlung sozialen Vertrauens, Misstrauens, der Erziehung zu kollektiver Verantwortung und Kooperation, zu individueller Kompetenz etc. Hier können sich ganze Gruppenideologien, also "patterns of beliefs and concepts" herausbilden, die darauf abzielen "to explain complex social phenomena with a view to directing and simplifying socio-political choices ..." (1)

Dieser Fall der Gruppenideologie ist nach unserer Auffassung bedeutsamer als der einer Klassenideologie und Klassenorganisation. Zwar vermittelt auch das Klassenbewusstsein als solches ein homogenes Publikum, ein gewisses Mass an Solidarität und kann so partizipationsfördernd wirken, jedoch findet es seine Begrenzung darin, dass sich alte Normen und Institutionen im Rahmen der Klassenorganisation breit machen, dass Solidaritäten meist an einen kaum als Dauerphänomen zu begreifenden Revolutionselan gebunden sind. Daher erklärt Klassenbewusstsein nicht nur nicht alles, sondern nicht einmal die wichtigsten Partizipationsphänomene. (2)

Die Dynamik des Gruppenprozesses kann aber auch ihre negativen Seiten für den Partizipationsantrieb haben. Es ist nicht zu verkennen, dass durch partizipationsintensive Gruppen meist eine besondere Art von Teilnahme, nämlich eine gruppengerichtete, sich nach aussen abschliessende Teilnahme stimuliert wird. Hier kann es zur wahren Gruppentyrannie kommen, die auf der einen Seite den Aussenseiter trifft, der von Gruppenaktivitäten ferngehalten wird, vor allem den, der mehreren Gruppen angehört und damit "group cross-pressures" unterliegt. (3) In noch viel stärkerem Ausmass kann aber das integrierte Gruppenmitglied von der Gruppentyrannie getroffen werden. Schon WHYTE bemerkte dazu: "The group is a jealous master. It encourages participation, indeed, demands it, but it demands one kind of participation - its own kind - and the better integrated with it a member becomes the less free he is to express himself in other ways." (4) Jede Gruppe hat wohl die Tendenz, ihre Kohäsion dadurch zu sichern, dass sie "an ihren Grenzen 'chinesische Mauern' errichtet, um den Zustrom an verunsichernden Informationen zu unterbinden" (5). Gerade Gruppen, die an sich auf Mitgliederpartizipation aus sind, besitzen eine besondere Tendenz zur Feindseligkeit gegen alle Anstösse von aussen, an denen die Mitglieder ex definitione nicht beteiligt waren, gegen jeden Wandel, den sie nicht selbst hervorgebracht haben, so dass sich ein Gemeinschaftskult herausbilden kann, der an Sterilität grenzt, mit extremer Autokratie, Ablehnung von Neuzugängen und Behinderung einer sich auf erweiterte soziale Kontexte beziehenden Partizipation. DE COCQ macht sogar geltend, dass vor

1) GOULD, J./KOLB, W.L.: A Dictionary of Social Science. New York 1964, p. 315

2) Vgl. PIZZORNO, A.: Introduzione allo studio della partecipazione politica. In: Quaderni di sociologia 15 (1966), 235 ff.; ebenso DI PALMA, G.: Participation and Apathy. p. 16 ff.

3) LIPSET, S.M.: Political Man. op.cit., p. 203 ff.; McCLOSKEY, H./DAHLGREN, H.E.: Primary Group Influence on Party Loyalty. In: American Political Science Review 53 (1959), p. 757 ff.

4) WHYTE, jr., W.H.: The Organization Man. New York/London 1956, p. 359 f.

5) LEFRINGHAUSEN, K.: Informationsschranken im Gruppenleben. In: Partizipation. Aspekte politischer Kultur. Offene Welt 101. Opladen 1970, S. 107

allem die Selbsthilfeorganisationen diesen Charakteristika unterliegen und daher oft unflexibler sein können als bürokratische Organisationen. (1) Diese Frage wird uns später noch im Hinblick auf das Genossenschaftswesen beschäftigen.

#### b) Organisationspotential

Einen anderen Aspekt erhält die Gruppenstruktur, wenn Sekundärgruppen in den Blick genommen werden. Um die Individuen bei zunehmender Gruppengrösse und sachlich distanzierten Sozialbeziehungen zu einer Kooperation zusammenzufügen, bedarf es der Organisation. In diesen funktionalen Assoziationen liegt nach ROKKAN vielleicht das wichtigste Faktorenfeld für das Studium des Partizipationspotentials. (2) Dabei geht es darum, wie und wie effektiv die betreffenden sozialen, ökonomischen und politischen Organisationen gestaltet sind, d.h. wie direkt und stabil die Einflusswege des einzelnen organisatorisch gefasst sind, wie hoch also das Partizipationsangebot ist.

Um dieser Frage näherzukommen, wird in der Fachliteratur meist mit der Dreiteilung zwischen autoritativen, partizipativen und autonomen Willensbildung der Gruppe operiert, je nachdem, ob die Einflussbasis des Vorgesetzten rein positionsspezifisch (headship) ist, ob auch eine personen- und aufgabenorientierte Einflussbasis angestrebt wird (leadership), die Mitwirkung an der Willensbildung erlaubt, oder ob schliesslich überhaupt auf formelle Führungspositionen zugunsten einer umfassenden Gruppenverantwortung verzichtet wird. (3)

Neben diesem formalen Aspekt der Entscheidungsstruktur und des Entscheidungsspielraums von Gruppen kommt es zusätzlich darauf an, wie die hauptsächlichen Entscheidungsträger, die Führer, ihren Entscheidungsauftrag verstehen. Je nachdem, welcher Führer aufgrund der Selektion der Organisation an die Entscheidungsspitze gelangt und von seiner Führungsrolle in der Praxis Gebrauch macht, kann auch eine bestehende "partizipative" Struktur völlig überdeckt werden, so dass sie in eine autoritäre Willensbildung umkippt. Neigt der "leader" zur Dominanz, Unterwerfung und machtmässigen Konfliktaustragung, so wird sich dies auch in seinem Entscheidungsraum auswirken. Es kommt dabei folglich auf die Selektionskriterien der Organisationen, aber auch auf die persönliche (sozial mitgeprägte) Grundeinstellung des Führers an, wie er seine Machtbasis einschätzt und wie er die Partizipationserwartungen der Gruppenmitglieder berücksichtigt, welchen Sachzwängen er ausgesetzt ist (Zeitdruck, Umweltdruck) und für wie partizipationswürdig er die Aufgaben einschätzt. (4)

Hiermit sind wiederum eine Reihe von Partizipationshemmnissen angedeutet. Denn neben allen Vorteilen einer Organisation sind auch ihre Nachteile in Betracht zu ziehen. Grundlegende Begrenzungen erwachsen einmal aus dem Wissens- und Tätigkeitsstand der Gesellschaftsmitglieder. Aber selbst bei befriedigendem Wissensstand können zu-

- 
- 1) DE COCQ, G.: Citizen Participation. Leyden 1969, S. 46 f. Ihre Tendenz zu "ingrownness" könne alle positiven Ansätze zur Förderung von Teilnahme ersticken.
  - 2) ROKKAN, S.: Mass Suffrage, Secret Voting and Political Participation. In: Archives Européennes de Sociologie 2 (1961), p. 148
  - 3) Allgemein bekannt wurde LEWINS Einteilung in autokratische, demokratische und laissez-faire-Willensbildung. LEWIN, K. u.a. (1939): Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates. In: PUGH, D.S. (Ed.): Organization Theory. Selected Readings. Harmondsworth 1971, p. 230 ff.
  - 4) HILL u.a.: op.cit., S. 255 f.

nehmende Kompliziertheit und Grösse der Organisation - selbst der formal partizipativ strukturierten - die Entscheidungskompetenzen, Partizipationserwartungen und Handlungsspielräume des einzelnen absenken. Es bilden sich Statusunterschiede zwischen "oben" und "unten" heraus, Machtmonopole, Interessenformationen und Kommunikationssperren. (1) Intraorganisatorisch können auf diese Weise Partizipationsungleichgewichte zwischen Führungspositionen und Basis entstehen, mit organisierten Beteiligungsvorteilen bzw. -nachteilen je nach Position. Dem entspricht interorganisatorisch die Partizipationsbehinderung durch den Handlungsvorteil derer, die schon einen Organisationsvorsprung aufweisen.

Je stärker ausserdem bestimmte Organisationen untereinander in Konkurrenz stehen oder durch externen Druck zu raschem Handeln gezwungen sind, desto stärker wird die Notwendigkeit der Binnendisziplinierung aus Koordinationsrücksichten und desto leichter fällt der Entscheidungsspitze der Verzicht auf eine möglichst breit gestreute Willensbildung.

Schliesslich ist es auch entscheidend, wie das Individuum selbst auf die Organisation reagiert und welches Verständnis es ihr entgegenbringt. Ist das Organisationsverständnis so geartet, dass ein Engagement als notwendig erachtet wird, so wird der einzelne sich bemühen, ein gegebenes Partizipationsangebot wahrzunehmen oder zu erhöhen. Umgekehrt ist es nicht verfehlt, vielfach die gegenteilige Einstellung zu vermuten, nämlich, dass Institutionen "als Dienstleistungseinrichtungen aufgefasst (werden), deren Gratifikationen (man) auch ohne Einsatz von Aktivität erhalten kann" (2). Wenn sich der einzelne also auf eine Empfängermentalität zurückzieht, wird er selbst weitestgehende Partizipationsrechte verfallen lassen. Eine solche Situation tritt etwa dann ein, wenn die Leistungen der Organisation auch Nicht-Mitgliedern zugute kommen (externe Effekte), diese also auf ihr Engagement in der Organisation verzichten können. (3)

Das ganze Organisationspotential ist letztlich aber eng mit der umfassenden politischen, rechtlichen, wirtschaftlichen Ordnung verbunden. Wohl gelten Organisationen "als wesentliches Element durch das sich soziale Strukturen erhalten" (4), umgekehrt sind es aber die sozialen Gesamtstrukturen, innerhalb deren sich Organisationen in ihrer bestimmten Weise entfalten können.

#### c) Das gesamtgesellschaftliche Ordnungssystem

Schon die Grösse der Gesellschaft spielt ihre entscheidende Rolle in der Partizipationsfrage. Was für die Gruppe gilt, hat auch für die Gesamtgesellschaft Bedeutung. Denn je nachdem, wie die Transparenz der Gesellschaft ausfällt, gestaltet sich auch der mögliche Planungs- und Entscheidungshorizont der Mitglieder.

Aehnlich wie bei der Gruppe stellt sich gesamtgesellschaftlich auch das Problem der Funktionsspezialisierung. Arbeitsteilung mag zwar die individuellen Kompetenzen in

- 1) LIPSET, S.M.: Political Man. op.cit., p. 363 ff. Er spricht sogar von Kommunikationsmonopolen, die die Partizipation aufheben.
- 2) ECKERT, R.: Politische Partizipation und Bürgerinitiative. S. 36
- 3) BOETTCHER, E.: Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. Tübingen 1974, S. 107 ff.
- 4) ZIEGLER, R.: Artikel "Organisation". In: KOENIG, R. (Hg.): Soziologie. Frankfurt 1967, S. 237

einzelnen Teilbereichen steigern, eine zu hohe institutionelle Differenzierung setzt aber die Problemverarbeitungskapazität der Mitglieder bezogen auf einen grösseren Zusammenhang herab. (1) (2) Diese Nachteile der strukturellen Differenzierung können aber ausbalanciert werden, sofern genügend intermediäre Organisationsformen vorhanden sind, die Identifikationsprozesse auslösen und individuelles Partizipationsstreben kanalisieren.

Ein Grossteil der Gemeindeforschung beschäftigt sich mit dieser Frage. Sie kommt überwiegend zu dem Schluss, dass das enge Netz der sozialen Beziehungen, die Ueberschaubarkeit und die Entscheidungsnähe partizipationsfördernd sind, dass sich hier partizipationsfördernde Normen herausbilden und Traditionen erhalten können, die mit der Länge der Gemeindegliederung noch verstärkt werden. (3) Gerade die Identifikation mit "local structures" und die dort gemachte Kompetenzerfahrung scheint umfassendere Partizipationsaktivitäten beträchtlich zu fördern (Kumulative Partizipation). (4) Dies hängt davon ab, welchen Autonomiegrad der Subsysteme das Gesamtsystem zulässt. Zu starke Dezentralisierung kann einen Sektionalismus (5), d.h. Desinteresse an den Problemen der Gesamtheit begünstigen; umgekehrt kann der Verlust der Autonomie infolge von Zentralisierung der Willensbildung dieselbe Wirkung zeitigen. Die enge Verknüpfung zwischen Gemeindestruktur, Vorhandensein von "voluntary associations" und Gesamtgesellschaft berechtigt zu der Feststellung, dass gesamtgesellschaftliche, umfassende Partizipation "a special case of general participation in social and community activities" ist. (6) Ähnliche Ueberlegungen gelten für lokale Parteiorganisationen (elektorale Kanäle), deren Konkurrenz auf Gemeindeebene, deren intensive Mitgliederbetreuung und deren Verbindungstätigkeit zur nationalen Politik das Partizipationsinteresse steigert. (7)

Ein Sonderproblem besteht dann, wenn es darum geht, vielfältige ethnische Gruppen, die in Stammesgesellschaften organisiert sind, in Gemeinde- oder Parteistrukturen zu integrieren, um ihre Mitarbeit zu sichern. Eine Reihe von Barrieren tun sich typischerweise auf: Grad der Isolierung, gesetzlicher Status der Gruppen, Feindseligkeit gegen aussen, und nicht zuletzt die nationale Politik der ethnischen Assimilation. (8)

- 
- 1) Zustimmend A. GOERLITZ: Politikwissenschaftliche Propädeutik. Reinbek 1972, S. 212 f.
  - 2) Das hat für Entwicklungsländer seine Bedeutung, denn meist werden Spezialisierung und Differenzierung als unproblematische Modernisierungselemente hingestellt. ALMOND, G./POWELL, G.B.: Comparative Politics: A Developmental Approach. Boston 1966, p. 217
  - 3) Vgl. die schon erwähnten Werke von LANE, R. (1959) und LIPSET, S.M. (1960). Ebenso AGGER u.a. (1964).
  - 4) ZIMPEL, G.: Einführung. In: Dieselbe (Hg.): Der beschäftigte Mensch. München 1970, S. 56
  - 5) Sektionalismus wird definiert als Phänomen "in which a significant percentage of the population of a nation live in a sizable geographic area and identifies selfconsciously and distinctively with that area to a degree that the cohesion of the polity as a whole is appreciably challenged". Siehe dazu: BANKS, A./TEXTOR, R.: A Cross Polity Survey. Cambridge 1963, p. 88
  - 6) MILBRATH, L.W.: Political Participation. op.cit., p. 17. Ebenso: ALMOND/VERBA: Political Culture. op.cit., p. 366
  - 7) Für weitere Zusammenhänge vgl. ELDERSVELD, S.J.: op.cit., p. 108 f.
  - 8) Vgl. UNO: Décentralisation en vue du développement national et local. New York 1964, p. 49

All dies verweist auf grundlegende rechtliche Rahmenbedingungen, sei es der politisch-gesellschaftlichen Entscheidungsstruktur, sei es der ökonomisch-rechtlichen Ordnung. Um die Wirksamkeit der Partizipation auf unterer Ebene zu sichern, kommt es nicht zuletzt darauf an, welcher politische, ökonomische und soziale Ordnungsrahmen die Subsysteme umgibt, wie die Art des zentralen Willensbildungsprozesses geregelt ist, wie die Bürgerrechte gesetzlich verankert sind, welche Partizipationsbeschränkungen aus der Wirtschaftsordnung folgen, aber auch welche Ideologie und politischen Werte die formalrechtliche Struktur mit Inhalt füllen. (↗ Teil D).

Die spezielle Beachtung und Lösung dieser Aspekte ist nicht unentscheidend in Situationen von Staatengründungen, wo sich das Problem erhebt, überhaupt erst ein Staatsbewusstsein zu gewinnen. Hier hängt Teilnahme wesentlich davon ab, wie intensiv eine Partizipationsideologie (möglicherweise verbunden mit einem beachtlichen "Revolutions"elan) in der Bevölkerung verankert werden kann. Je nachdem, wie stark hier an traditionale, "selbstverständliche" Wert- und Verhaltensorientierungen angeknüpft werden kann, ist zu erwarten, dass Partizipation als solche erstrebt oder aber als unverständlich-fremde "non-message" (1) abgelehnt wird.

Der Willensbildungsprozess mag schliesslich noch so teilnahmefreundlich organisiert und ideologisch unterstützt sein, die Teilnahmepaxis kann dennoch beträchtlich anders aussehen, je nachdem, welches Selbstverständnis der Führungselite (Staatsbürokratie) eigen ist, welche "Zugänglichkeit" zu den Institutionen besteht (Ueberinformation, Unterinformation, Falschinformation) (2), welche Informationspolitik betrieben und welche Rolle schliesslich der Oeffentlichkeit als Kontrollorgan zugebilligt wird.

### Zusammenfassung

Der Ueberblick über die wichtigsten Aspekte, die mit der Erforschung von Potentialen und Barrieren der Partizipation verbunden sind, erlaubt uns eine Reihe von Folgerungen:

- (1) Die Frage nach Barrieren und Chancen genossenschaftlich-demokratischer Teilnahme ist von einer derartigen Komplexität, dass es kaum möglich erscheint, alle Verästelungen des Problems bis in die Einzelheiten nachzuzeichnen.
- (2) Die geschilderten unterschiedlich bedeutsamen Teilaspekte der Frage stehen in gegenseitigen Wechselbeziehungen. Sie beeinflussen und bedingen sich gegenseitig. Ihre Trennung erfolgte aus analytischen Gründen.
- (3) Barrieren und Potentiale der Partizipation können sich zudem gegenseitig überlappen, und damit hemmen oder verstärken, also möglicherweise zu einem (zumindest theoretisch fassbaren) Nullsummen-Ergebnis führen.
- (4) Politische Partizipation erfolgt über bestimmte Einflusskanäle formeller oder informeller Art. Sie ist aber nicht nur von diesen vorgegebenen Partizipationsangeboten abhängig. Die eigentliche Partizipationsleistung des Individuums ist in einen umfassenden Strukturkontext eingebettet. Trotz weitestgehender formaler Partizipationsangebote werden diese infolge der strukturellen Einflüsse verschieden ausgeschöpft.

- 
- 1) BAILEY, F.G.: The Peasant View of the Bad Life. In: SHANIN, Th. (Ed.): *Peasants and Peasant Societies*. Harmondsworth 1973, p. 318
  - 2) JUNGK, R.: Beteiligung der Bürger heute und morgen. In: *Partizipation. Aspekte politischer Kultur*. Opladen 1970, S. 62

### III. Die Einschätzung der Partizipationspotentiale durch die Demokratietheorien

Die umfangreichen Studien zum genossenschaftlich-demokratischen Partizipationspotential haben mit dazu beigetragen, die Realisierungschancen der Genossenschaftsidee in der Demokratie verschieden zu bewerten. Die unterschiedliche Einschätzung des möglichen und nötigen Umfangs der Bürgerbeteiligung an den politischen Steuerungsvorgängen hat seinen Niederschlag in gänzlich divergierenden Demokratietheorien gefunden:

Auf der einen Seite steht die Theorie, die die Teilnahmepotentiale der Bürger für zu unterschiedlich oder zu gering hält, um Demokratie als umfassende Partizipation verstehen zu können. Ihre Vertreter sind eher von den Partizipationsbarrieren beeindruckt, die sich einem genossenschaftlich strukturierten Regierungssystem entgegenstellen. Daher kann für sie Demokratie in der Realität nur die Form elitärer Steuerung bei beschränkter Teilnahme der Bürger annehmen (elitäre Demokratietheorie). Gerade in gesellschaftlichen Grossintegraten würde ein solches Vorgehen zur zwingenden Notwendigkeit.

Dieser Auffassung widersetzen sich eine Reihe von Theoretikern, da sie die Bedeutsamkeit der Teilnahmebarrieren anders einschätzen. Zwar ist auch ihnen bewusst, dass sich in modernen Gesellschaften eine Fülle von Barrieren auftürmen, die Bürgerbeteiligung erschweren, doch halten sie diese keineswegs für unüberwindbar. Sie sind vielmehr der Auffassung, dass die Bedeutung der Partizipationspotentiale von den Vertretern eines elitären Demokratieverständnisses nicht adäquat erfasst werde. Ihrer Meinung nach lassen sich verschiedene Anstrengungen unternehmen, um vorhandene Potentiale zu aktivieren: Dies umso eher, als wichtige Teilnahmeresourcen in der Gesellschaft bisher gänzlich ungenutzt geblieben seien. Sie sind deswegen auch nicht bereit, ihre genossenschaftlich-demokratischen Ideale einer elitären Herrschaftstheorie preiszugeben (normative Demokratietheorie).

#### 1. Genossenschaftliche Demokratie im politischen Kleinraum

Weitgehend einig sind sich die Vertreter der verschiedenen Richtungen des Demokratieverständnisses darin, dass die genossenschaftliche Form des politischen Zusammenwirkens besonders prädestiniert ist für Kleingruppen, Dorfsiedlungen (Mir, Zadruga), Dorfverbände und Stadtstaaten. In der Tat sind die frühen Beispiele des demokratischen Kommunalstaats der Antike und die Stadtstaaten der frühen Neuzeit eng mit dem politischen Kleinraum verbunden. (1) Umfassende Partizipation der (Voll-)Bürger war hier sozusagen noch problemlos möglich.

Weitgehend auf diese Verhältnisse sind auch die klassischen Demokratietheorien zugeschnitten. Bezeichnend dafür ist die Demokratietheorie von ROUSSEAU. Er geht von der Annahme aus, dass sich der menschliche Naturzustand der Freiheit und persönlichen Entfaltung pervertiert und in ein Status-, Hierarchie- und Herrschaftssystem entfremdet hätte. Folglich geht es ihm darum, alle Statusunterschiede zu beseitigen und

---

1) Mit Recht weist E. E. SCHATTSCHNEIDER darauf hin, dass ein damaliger Stadt-Staat mit einer Bevölkerungszahl von meist nur ca. 30.000 Einwohnern, wovon 3/4 Sklaven waren, kaum mit denselben Problemen konfrontiert worden sein dürfte wie ein heutiges Grossgebilde von ca. 100-200 Millionen Einwohnern. Vgl. Das halb-souveräne Volk. In: GRUBE, F./RICHTER, G. (Hg.): Demokratietheorien. Konzeptionen und Kontroversen. Hamburg 1975, S. 81 ff.

nur auf einen, für alle gleichen Status des "citoyen" hinzusteuern. (1) Denn nur durch Gleichheit liesse sich wirkliche Volksherrschaft erzielen (allgemeine Teilnahmemöglichkeit). Ein Staat, der nicht nach herrschaftlichen Prinzipien geordnet sein will, könne nur auf freier Zustimmung, freiwilliger Verbindung und bewusstem allgemeinem Konsens beruhen (von dessen Möglichkeit ROUSSEAU im Gegensatz zu den Liberalen überzeugt ist). Zugleich dürfe dieses Bündnis nicht in einer Summation von subjektiv, willkürlichen Partikulärvorstellungen enden. Es müsse eine gemeinwohlorientierte Ordnung (*volonté générale*) erzielt werden.

Diese drei Aspekte, Freiheit, Gleichheit und Ordnung, lassen sich im "contrat social", dem Gesellschaftsvertrag jedes einzelnen mit den übrigen Gesellschaftsmitgliedern, vereinen (allgemeine Teilnahme). ROUSSEAU erwartet sich davon folgendes: "Chacun de nous met en commun sa personne et toute sa puissance sous la suprême direction de la volonté générale, et nous recevons en corps chaque membre comme partie indivisible du tout. Chaque associé s'unit à tous et ne s'unit à personne en particulier; il n'obéit ainsi qu'à lui même et reste aussi libre qu'auparavant." (2)

Dadurch, dass jeder private Sonderrechte und individuelle Interessen freiwillig unter das Gesamtinteresse stellt und sich voll in den Staat eingliedert, ist man einem natürlichen Zustand freier Assoziation gleicher Rechtsgenossen nahe gekommen. Als "citoyen" hat man die volle und geordnete Selbstbestimmung gewahrt und somit die entscheidenden Grundlagen für die menschliche Entfaltung gelegt. Damit die vielen Individualinteressen spannungslos im Gesamtinteresse aufgehen können, muss garantiert sein, dass der Gemeinwille "indivisible" und "inaliénable" bleibt.

Das tritt nach ROUSSEAU nur ein:

- wenn Staat und Gesellschaft sich völlig überlappen, also keine Gewaltenteilung, intermediären Gewalten, privaten Assoziationen auftreten, welche die Loyalität der Bürger absorbieren könnten;
- wenn alle Bürger an der gesamtgesellschaftlichen Willensbildung auch tatsächlich teilnehmen, und zwar direkt, ohne Repräsentativorgane (direkter Teilnahmezwang).

ROUSSEAU hat wohl gesehen, dass er hier eine Demokratie-Utopie vorgeschlagen hat, denn er fügt hinzu: "S'il y avait un peuple de dieux, il se gouvernerait démocratiquement. Un gouvernement si parfait ne convient pas à des hommes." (3)

Er hat auch erkannt, dass dafür grosse Erziehungsanstrengungen unternommen werden müssen, bevor sich das verallgemeinerungsfähige Interesse von sich aus einstellt. Und er hat gewusst, dass die direkte geordnete Teilnahme desto eher möglich ist, je überschaubarer der Rahmen und je homogener die Lebensweise der Menschen ist. (4)

Verkannt hat er aber,

- dass sich im Erziehungsstaat, der noch dazu keine Gewaltentrennung kennt, sich eine Elite herausbilden kann, die sich integrale Machtstellungen dadurch erwirbt, dass sie sich mit ihrem Heils- oder Herrschaftswissen zwischen Gemeinwillen und Individuen schiebt und (manipulativ) die Artikulation dieses allgemeinen Interesses übernimmt;

1) SABINE, G.H.: The Two Democratic Traditions. p. 462

2) ROUSSEAU, J.J.: Du contrat social I,6

3) ROUSSEAU, J.J.: ebenda,

4) ROUSSEAU, J.J.: ebenda, III, 4

- dass die Ausschaltung gesellschaftlicher Zwischenstufen der Partizipation, gerade in komplexeren Sozialgebilden die Möglichkeit der Desintegration verschärft, erhöhte Anforderungen an Kommunikation und Diskussion stellt und die Kompetenzfrage des Bürgers in besonderer Schärfe stellt. Die grosse Distanz zum Gesamtgeschehen sowie die Qualität bzw. Quantität der zu treffenden Entscheidungen können Partizipation sogar unattraktiv werden lassen.

Allerdings hat die schweizerische Eidgenossenschaft bewiesen, dass das genossenschaftliche Element nicht nur auf Gemeindeebene Geltung beanspruchen kann, sondern auch in einem grösseren Staatsgebilde. Nach IMBODEN ist es "die grosse politische Tat der Schweiz, die genossenschaftliche Volksherrschaft aus der Enge des Kommunalstaats befreit und ihr ein Wirken im grösseren Raum ermöglicht zu haben" (1). Möglich wurde dies durch zwei Institutionen:

- die bundesstaatliche Verfassung, die es erlaubt, genossenschaftlich gefügten Kleinstaaten nach aussen eine international konkurrenzfähige Handlungseinheit zu verleihen, intern aber grösstmögliche Bürgerfreiheit zu wahren;
- das Referendum, das Gesetzesvorlagen an die ausdrückliche (obligatorisches Referendum) oder stillschweigende (fakultatives Referendum) Zustimmung des Volkes bindet.

Zwar ist auch in der Referendumsdemokratie das Volk nicht eigentlicher Gesetzgeber, da die Gesetzesinhalte vom Parlament bestimmt werden (repräsentatives Element), ihre Geltung erhalten sie aber erst durch Volksbestätigung (direkt-demokratisches Element) (2). Auch wenn diese von IMBODEN so genannte genossenschaftliche oder "konsiliare" Demokratie "sich bis heute als der wirkungsvollste Versuch erwiesen (hat), zur realen Demokratie zu gelangen" (3), darf nicht übersehen werden, dass es sich dabei dennoch nur um eine halbdirekte Demokratie (*démocratie semi-directe*) handelt. Dies darf keineswegs darüber hinwegtäuschen, dass in der Schweiz die Genossenschaftsprinzipien früher eine durchgängige gesellschaftspolitische Bedeutung besaßen. Immerhin werden sie auch heute noch in weiten Bereichen des gesellschaftlichen Lebens in erstaunlichem Masse respektiert und sind (auch politisch) bis heute stilprägend geblieben. Dass hier ein lehrreiches Anschauungsbeispiel partizipativer politischer Kultur vorliegt, sollte trotz aller modernen Entmythologisierungsversuche nicht übersehen werden. Natürlich ist überdies zuzugeben, dass die Schweiz nicht die Dimensionen des modernen Flächenstaates aufweist, jedoch hat GASSER zeigen können, dass Elemente genossenschaftlicher Demokratie auch in staatlichen Grossräumen wie England, Skandinavien und Holland bzw. im Rahmen staatlicher Föderationen auffindbar sind. (4) Allerdings dürfte die

1) IMBODEN, M.: Die politischen Systeme. Basel/Stuttgart 1962, S. 30

2) Dazu HANS HUBER: Der Satz "'Alle Staatsgewalt geht vom Volke aus' hat den Sinn und die Tragweite der Legitimierung. Er besagt, dass die Staatsgewalt den Behörden anvertraut und dass in der Demokratie Regierung verantwortliche Regierung ist. Dagegen unternimmt dieser Satz noch nicht selber die rechtliche und wirkliche Gestaltung des Staatsaufbaues. Hebt die Gestaltung nachher dann an, so kommt erst noch die Ernüchterung: Selbstbestimmung des Volkes verwandelt sich dann in blosser Mitbestimmung, Mitwirkung. Die Staatsbürgerrechte können nicht über eine begrenzte Beteiligung hinausgehen. Rousseau muss zum Rückzug blasen." Das Gesetzesreferendum. Vergleichende und kritische Betrachtungen. Tübingen 1969, S. 16

3) IMBODEN, M.: op. cit., S. 34, 37

4) GASSER, A.: (Social Strategies, Vol. 3) Basel 1976, S. 13 ff., 67 ff., 145 ff. GASSER stellt dazu fest: "Stellt man auf das Verwaltungsdenken ab, so erscheinen der genossenschaftliche und der herrschaftliche Staatsaufbau als die grossen, alle inneren Krisen überdauernden Konstanten der Sozialgeschichte." Herrschaft und Genossenschaft. In: Einführung in die Genossenschaft. Basel 1954, S. 4. Zum Beispiel England vgl. auch: HEGEL: Vorlesung über Philosophie der Geschichte. (Theorie Werkausgabe). Frankfurt 1970, Bd. 12, S. 537



Feststellung NASCHOLDS zutreffen, dass die Partizipationsfrage in grösseren und komplexeren Staatsgebilden im allgemeinen kaum angepackt, "geschweige denn bewältigt" ist. (1) Hier setzen auch die Meinungsverschiedenheiten der Demokratietheoretiker ein, welcher Partizipationsgrad möglich und wünschbar ist.

## 2. Die Betonung der Partizipationsbarrieren in komplexen Sozialgebilden (Elitäre Demokratietheorie)

Im Gegensatz zu ROUSSEAU war es der klassisch liberalen Demokratietheorie (LOCKE, PAINE, MILL, JEFFERSON) nur darum zu tun, durch Schutz der Sicherheit und Privatautonomie (Vertrag, Eigentum, Gewerbe) die privilegierende Ständeherrschaft durch allgemeine Rechtsherrschaft zu ersetzen. Diese wurde als hinreichende Voraussetzung dafür angesehen, dass der Bürger seine Freiheiten, auch die politischen, auch tatsächlich ausüben kann und ausübt, und damit die staatliche Herrschaft auf die Wahrnehmung von Rahmenfunktionen beschränkt.

Aehnlich wie bei ROUSSEAU wird aber auch hier das Partizipationspotential, die generelle politische Kompetenz und Aktivität, überwiegend positiv eingeschätzt, nur dass die "soziale Mündigkeit" des Bürgers durch eine Vielzahl privater Gruppierungen, Assoziationen und Interessenregulierungen vermittelt ist. (2) Weniger Beachtung fanden die strukturellen Benachteiligungen ganzer Schichten, die "die politische Idealvorstellung der formalen Egalität von der Seite des Faktischen her" entscheidend unterlaufen können. (3) Die Gefahr, dass sich nur eine Minderheiten-Demokratie herausbildet, wurde unterschätzt.

Nicht so von den Vertretern der modernen elitären Demokratietheorie. Nur wird in der Beschränkung der Teilnahmemöglichkeiten nichts Negatives gesehen, sondern die einzig mögliche Art, Demokratie unter den Bedingungen heutiger komplexer Sozialgefüge und beschränkter Partizipationspotentiale zu verwirklichen. Die Kluft zur Situation, wie sie den Klassikern vorlag, ist nach Meinung dieser Theoretiker so gross, dass es heute gar nicht mehr darum gehen könne, direkte Partizipation an der politischen Willensbildung herzustellen. Die Partizipationsbarrieren sind dafür zu gross. In der modernen Zeit kann deswegen Demokratie nur noch als Akklamationsmodell mit einer postulierten "Identität von Herrschern und Beherrschten" (4) oder als Konkurrenzmodell, als prozedurales Wettbewerbsverfahren von Führungsanwärtern, verstanden werden. (5) All diesen Theoretikern ist gemeinsam die Abwendung vom Ziel

- 
- 1) NASCHOLD, F.: Demokratie und Komplexität. In: Politische Vierteljahresschrift 9 (1968), 4, S. 494 f.
  - 2) SABINE, G.H.: The Two Democratic Traditions. In: The Philosophical Review 61 (1952), oct., p. 458 f.
  - 3) SEIDEL, B.: Industrialismus und Demokratie. Berlin 1954, S. 26
  - 4) SCHMITT, C.: Verfassungslehre. Berlin 1955 (Neudruck), S. 223; Ders.: Politische Theologie. Berlin 1934, 2. Aufl., S. 89
  - 5) SCHUMPETER, J.A.: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Bern 1950, S. 371 ff. Ebenso KELSEN, H.: Vom Wesen und Wert der Demokratie. Tübingen 1925, S. 78 ff.; DOWNS, A.: Oekonomische Theorie der Demokratie. Tübingen 1968, S. 21 ff.; LIPSET, S.M.: Political Man. Garden City/New York 1960, p. 32 ff.; DAHL, R.A.: A Preface to Democratic Theory. Chicago 1956, p. 127 ff.; Ders.: Further Reflections on "The Elitist Theory of Democracy". In: American Political Science Review 60 (1966), p. 296-305; JANOWITZ, M.: Die soziologischen Voraus-

politischer Selbst- oder Mitbestimmung und die Suche nach einer neuen, schöpferischen Elite. Wegleitend dafür war und ist SCHUMPETERS Definition der Demokratie als "Ordnung der Institutionen zur Erreichung politischer Entscheidungen, bei welcher Einzelne die Entscheidungsbefugnis vermittelt eines Konkurrenzkampfes um die Stimmen des Volkes erwerben." (1)

Demokratie wird einzig als Methode verstanden, politische Beschlusskraft mit Hilfe des Konkurrenzkampfes um Volksstimmen zu erreichen (competitive democracy), als Prozess der Herrscher-Auswahl (Verfahrenstheorie der Demokratie), als Selektionsmodus einer Elite (elitist democracy), die infolge der Partizipationsunfähigkeit oder -unwilligkeit der Basis Herrschaftspositionen innehaben soll. Sie verlangt nicht Aufhebung, sondern nur Legalisierung und Minimalisierung von Herrschaft durch formale, institutionelle Arrangements (formale Demokratietheorie). Diese bestehen darin, dass die konkurrierenden Eliten ihre dauernde, periodisch erneuerte Legitimation durch den Wähler nur erhalten, wenn es ihnen gelingt, die Anliegen der Bevölkerung zu antizipieren, bevor ein Aergernis entsteht. Andernfalls wird ihnen der "Kredit" am Wahltag entzogen. (2) Politik geschieht also weniger durch dauernde, intensive Bürgerteilnahme, also durch Antizipation und Partizipation ("Als-Ob-Partizipation"). Folgerichtig schlägt DAHL deshalb vor, den umstrittenen Demokratiebegriff durch das Konzept der "Polyarchie" zu ersetzen (3), weil hierdurch die faktisch gegebene Konkurrenz von Oligarchien deutlicher zum Ausdruck kommt.

In dieser Demokratie von oben kann das Hauptziel nicht mehr eine möglichst intensive Teilnahme aller sein, sondern nur noch eine optimale Beteiligung, welche die Handlungsfähigkeit des politischen Systems steigert. Dieses Optimum liegt in der Mitte zwischen Indifferenz und irrationalen Ueberengagement der Bürger. (4)

Wohl ist völlige Apathie nicht wünschenswert, aber sie kann durch den Einsatz politischer Vermittlungsinstanzen weitgehend vermieden werden. (5)

Viel schwieriger zu handhaben sei die Ueberaktivität der Bürger, die zu desintegrativen Massenbewegungen, exzessiven sozio-ökonomischen Konflikten (6) und Systeminstabilität führen könne. Drei Gefahren der "Politisierung" werden besonders hervorgehoben:

- die Angst vor dem politisch höchst aktiven Neurotiker (7)

---

setzungen der Theorie der Demokratie. In: Kölner Zft. für Soziologie und Sozialpsychologie 8 (1956), S. 357 ff.

- 1) SCHUMPETER, ebenda, S. 428
- 2) ECKERT, R.: Partizipation und Bürgerinitiative. op.cit., S. 33
- 3) DAHL, R.A.: Modern Political Analysis. Englewood Cliffs 1963, p. 73 (Deutsch: Die politische Analyse. München 1973). Ähnlich DAHL, R.A./LINDBLOM, C.E.: Polyarchie. In: GRUBE, F./RICHTER, G. (Hg.): Demokratietheorien. Hamburg 1975, S. 48 f.
- 4) BERELSON, B./LAZARFELD, P./McPHEE, W.: Demokratische Praxis und demokratische Theorie. In: GRUBE, F./RICHTER, G. (Hg.): Demokratietheorien. S. 100 ff.
- 5) MILBRATH, L.W.: Political Participation. Chicago 1965, p. 143. "Die Erfahrung mit modernen Massendemokratien lehrt, dass sie ganz gut ohne Partizipation auskommen."
- 6) LIPSET, S.M.: Political Sociology. In: SMELSER, N. (Ed.): Sociology. New York/London 1967, p. 492
- 7) FROMM, E.: Die Furcht vor der Freiheit. Frankfurt 1966, S. 203 ff. ("Psychologie des Nazismus")

- die Angst vor der flatterhaften Pseudopolitik des aussengeleiteten Massenmenschen (1)
- die Angst vor der Ueberpartizipation des rigoristischen, kompromisslosen Doktrinärs (2).

Die Elitetheoretiker plädieren daher dafür, dass politische Partizipation nur ein marginales Aktivitätsfeld für die Durchschnittsbürger bleibt, deren "schöpferische" Apathie (3) wie ein "Kissen" die Aktivität hochmotivierter "partisans" absorbiert. Demokratie könne nur bei einem Gemisch aus Apathie und Partizipation Bestand haben. Das mässige und diskontinuierliche Interesse des Bürgers sei als Stabilisierungsfaktor unerlässlich. (4)

ZIMPELS Vorwurf scheint daher nicht ganz gerechtfertigt, dass "nicht mehr die Qualität der politischen Beteiligung interessiert, sondern lediglich die Quantität ... die die Stabilität des Systems optimal gewährleistet." (5) Gerade wegen der befürchteten Qualität der Entscheidungen wurde das Konzept der "stabilisierenden Apathie" in die Debatte geworfen. Sicher ist aber, dass sich damit die Gefahr auftut, politische Partizipation nur noch als Beschäftigungstherapie zur Absorption freier Energien oder zur Ablenkung von Frustrationen anzusehen (Aktivitäts- bzw. Kompensationshypothese). (6)

Nicht weit ist dann jedenfalls der Weg zu LUHMANNs funktional-struktureller Theorie sozialer Systeme, die - zwar von einem anderen Ansatz aus - zu dem Schluss kommt, dass unter der Bedingung einer gesteigerten Umweltkomplexität Partizipation überhaupt fraglich und obsolet geworden sei. Demokratie als Partizipation zu bezeichnen sei unangemessen. Die hohe Umweltkomplexität, zu der vom Systemstandpunkt aus der Mensch selbst gehört, kann auf politischem Gebiet nur durch eine hohe Eigenkomplexität des politischen Teilsystems selbst gelöst werden. Das Teilsystem (etwa Wahlen) muss einerseits fähig sein, entscheidungsbedürftige Umwelt zu selektionieren, was nur gelingt, wenn das System permanent für Informationen, Alternativen offengehalten wird. Hier allein könne Partizipation als sinnvoller Input wirken. (7) Diese allseitige Anpassungsnotwendigkeit schafft aber auch Unsicherheit und Ungewissheit. Dennoch braucht die Politik bindende Entscheidungen und Unterstützung. Probleme

- 
- 1) RIESMAN, D./DENNEY, R./GLAZER, N.: Die einsame Masse. Hamburg 1958, S. 175 ff., 193 ff. Seine Aktivität der Teilnahme richtet sich auf nicht engagiertes Informationssammeln (inside-dopester), Jagd nach Kulisseninformation und Anlass zu Entrüstung, Neuigkeiten und ständigem Wechsel, oder auf Gruppenkonformität.
  - 2) LIPSET, ebenda; BERELSON, B.: Democratic Theory and Public Opinion. In: Public Opinion Quarterly 16 (1952), Fall, p. 314-330, 316 f. "If everyone in the community were highly and continuously interested, the possibilities of compromise and of gradual solution of political problems might well be lessened to the point of danger." (p. 317)
  - 3) MILBRATH: op.cit.; WALKER, J.L.: The Elitist Theory of Democracy. In: Am. Po. S. Rev. 60 (1966), p. 285-95
  - 4) BERELSON, B.R.: op.cit., p. 317; JANOWITZ, M.: op.cit., p. 357 ff.
  - 5) ZIMPEL, G.: Politische Beteiligung. In: GOERLITZ, A. (Hg.): Handlexikon zur Politikwissenschaft, Bd. 2, S. 327 ff., hier S. 331
  - 6) Dazu vgl. LANE, R.: Political Life (1959). Glencoe 1965
  - 7) NARR, W.-D./NASCHOLD, F.: Theorie der Demokratie. Band III, Stuttgart 1971, S. 30

drängen zur Entscheidung, sie können nicht aus Ungewissheit offen gelassen werden. Hier sind individuelle, vielfältige Motivstrukturen und Partizipationsbegehren hinderlich. Die an sich schon komplexen und dadurch noch komplexer werdenden Probleme sind nur entscheidbar, wenn die Komplexität durch "Verfahren" reduziert und so generalisiert werden, "dass ein nahezu motivloses, selbstverständliches Akzeptieren bindender Entscheidungen zustandekommt" (1). Generalisierende Verfahren sind folglich systemnotwendige Elemente der Binnendisziplinierung. Partizipationsverhalten bietet nur mehr das Rohmaterial "einer sich selbst entwickelnden Gesellschaft". Das Entscheidungsverfahren selbst wird überwiegend von Systembedingungen diktiert.

### 3. Die Betonung der Partizipationspotentiale durch die normative Demokratietheorie

#### a) Die Demokratisierung aller Lebensbereiche

Die Beschränkung des Beteiligungsbegriffs auf formalrechtliche Chancen zur Bestellung von Entscheidungseliten und das Misstrauen gegen Teilnahmewillen und -möglichkeiten des Volkes selbst (2) ist auf entschiedene Gegnerschaft gestossen. Die Mediatisierung der Massen durch den Eliten-Konsens hätte sich - so SCHAEFER - "von den klassischen demokratischen Prinzipien autonomer Selbstregierung nicht viel weiter entfernen können" (3). Eine solche Kollusion von Eliten könne zur Scheinkonkurrenz führen (4) und von (den Restbeständen) der Partizipation wegerziehen, führe also "zu einer besonders subtilen Form politischer Apathie (als widerspruchslose Fügung in institutionelle Gegebenheiten)", zu "apathischer Partizipation als Grundmuster politischen Verhaltens". (5)

Im Rückgriff auf die partizipatorische Selbstbestimmungsentention der Klassik, besonders ROUSSEAU, versucht diese Richtung der Politikwissenschaft von der demokratischen Verfahrenstheorie ("democracy as a form of government") wegzukommen und an ihre Stelle ein material gefülltes Demokratieverständnis zu setzen (normative Demokratie-Theorie). Weder sei empirisch bestätigt, dass der Beteiligungswillige "dazu auch entsprechende und effektive Möglichkeiten" habe, noch "dass diejenige Minderheit, die aktiv am Prozess politischer Bedürfnisartikulation, -diskussion und -interpretation beteiligt ist, dabei Interessen verfolgt, die mit den Interessen der übrigen Staatsbürger übereinstimmen". (6) Es geht ihnen darum, mit allen Kräften Partizipationsbarrieren abzubauen und Demokratie wieder an ihren Ursprung als genossenschaftliche Lebensform in weitgehender Selbstbestimmung ("democracy as a way of life") zu binden. Nur partizipatorisches Demokratieverständnis könne als human gelten.

- 
- 1) LUHMANN, N.: Soziologie des politischen Systems. In: Soziologische Aufklärung. 1970, S. 159. Ders. auch: Komplexität und Demokratie. In: Politische Planung. 1971
  - 2) Vgl. LOEWENSTEIN, K.: Verfassungsrecht und Verfassungsrealität. Beiträge zur Staatssoziologie. Tübingen 1961, S. 433
  - 3) SCHAEFER, G.: Demokratie und Totalitarismus. In: KRESS, G./SENGHAAS, D. (Hg.): op. cit., S. 104. Ähnlich BOTTOMORE, T. B.: Elites and Society. Harmondsworth 1964, p. 24 ff.
  - 4) NASCHOLD, F.: Organisation und Demokratie. Stuttgart 1973, 3. Aufl., S. 48 f.
  - 5) GRONEMEYER, R.: Integration durch Partizipation? Frankfurt 1973, S. 28
  - 6) BADURA, B.: Bedürfnisstruktur und politisches System. Stuttgart 1972, S. 22

Den Elitetheoretikern werfen die Anhänger der normativen Richtung vor, mit ihrem "Pathos des Pessimismus" (1) einen Ausweg aus dem Komplexitätsproblem verhin- dert zu haben, weil sie sich wegen ihrer Verhaftung in der liberalen Trennung von Staat und Gesellschaft einer Erweiterung des Demokratiekonzepts hin zur "Demokra- tisierung" aller Lebensbereiche und Strukturen (Betriebe, Schulen, Verbände etc.) verschliessen. Partizipationspotentiale aufzudecken und Partizipation zu maximieren kann ihrer Auffassung nach nur gelingen, wenn man seine Bemühungen nicht allein auf den engen politischen Bereich beschränkt. Eine rein behavioristische Feststellung ge- ringer Partizipationsraten vermag kaum aber dazu zu führen, neue Quellen für "öf- fentliche Tugenden", Engagement und Partizipationstraining zu erschliessen. Dazu muss man schon über die politischen Strukturen (Wahlrecht) hinausgreifen und die egalitären Prämissen bzw. Privilegienfeindlichkeit ROUSSEAU'scher Prägung "auf die sozialen Verhältnisse innerhalb der gesellschaftlichen Struktur" ausdehnen. (2) Die Lösung der Komplexitätsfrage liegt nicht in der institutionalisierten Innovation der Führungsstruktur (Elite, Technokratie, Experten), sondern in der Mobilisierung unausgeschöpfter partizipatorischer Reserven an der Basis. Von nun an steht nicht die soziale Rolle des Bürgers an sich, sondern die Durchsetzbarkeit dieser sozialen Rolle (3) im Vordergrund. Durchsetzbar ist sie aber nur, wo Partizipation ein ge- samtgesellschaftliches auf Selbstbestimmung hin gerichtetes Ziel ist. (4)

Die auf "die allgemeine und chancengleiche Teilnahme an diskursiven Willensbildungs- prozessen" gerichtete Norm (5) macht Demokratie dann auch nicht zu einer beliebigen Staatsform, sondern zum Königsweg "im schwierigen Prozess der Selbstbefreiung der Menschheit". (6) Das Demokratie-Ideal bleibt die durch "vernünftige Selbstbestim- mung mündiger Bürger" getragene Herrschaft. (7) Dazu bedarf es des Abbaus von Fremdbestimmung, Entfremdung und Anomie überall da, wo sie anzutreffen sind, also auch im sozialen und wirtschaftlichen Bereich (therapeutische Funktion der Teilnah- me). Die dort vermittelte Lernerfahrung steigert zugleich Wertgefühl, Ichstärke und Kompetenzbewusstsein, die ihrerseits wieder Voraussetzung dafür sind, die politische Apathie zu überwinden (pädagogische Funktion der Teilnahme). Daneben hat Partizi- pation auch eine instrumentale-zweckrationale Funktion: Je mehr Unbeteiligte mobili- siert werden, desto eher werden auch systematische Einflussverzerrungen zugunsten bestimmter Gruppen aufgehoben, die ihrerseits mit ein Grund für die Apathie der Be- nachteiligten gewesen waren. Dies allein sei der Weg, wirklichen Konsens und soziale

- 
- 1) GOULDNER, A.W.: *Methaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy*. In: *American Political Science Review* 1955
  - 2) CRONER, F.: *Zur Soziologie der modernen Demokratie*. op.cit., S. 45 f.
  - 3) DAHRENDORF, R.: *Gesellschaft und Demokratie in Deutschland*. München 1968, S. 85 ff.
  - 4) STAMMER, O.: *Politische Soziologie*. In: GEHLEN, A./SCHELSKY, H. (Hg.): *Soziologie*. Düsseldorf/Köln 1966, 6. Aufl., S. 277-333, hier S. 283. Ders.: *Gesellschaft und Politik*. In: ZIEGENFUSS, W. (Hg.): *Handbuch der Soziologie*. Stuttgart 1956, S. 530 ff.
  - 5) HABERMAS, J.: *Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus*. Frankfurt 1973, 2. Aufl., S. 183
  - 6) Ders.: *Zum Begriff der politischen Beteiligung*. In: Ders.: *Kultur und Kritik*. Frankfurt 1973, S. 9-60, hier S. 12
  - 7) a.a.O., S. 13

Entscheidungsrichtigkeit zu maximieren. (1)

Erst wenn bisher unöffentliche, "nicht-legitimierte und nicht-kontrollierte Herrschaft" (2) im Bereich der Wirtschaft, Technik und Verwaltung institutionell aufgelöst wird, sind auch die sozialen und strukturellen Bedingungen hergestellt, die den politischen Transfer erlauben. (3) Erst nach einem solchen geschichtlichen Prozess des Mündigwerdens kann "politische Beteiligung mit Selbstbestimmung identisch" sein. (4)

#### b) Das Rätssystem

Den Vertretern der Rätedemokratie sind die bisherigen Ausführungen über die "Demokratisierung" allerdings nicht spezifisch und präzise genug. Zudem können sie sich mit einer blossen Verminderung von Herrschaft als Ziel nicht zufrieden geben. ROUSSEAU's genossenschaftlich-direktes Demokratieverständnis ist für die Anhänger dieser Richtung viel wörtlicher und direkter zu nehmen, denn durch Egalisierung soll Herrschaft überhaupt abgeschafft und "Anarchie" im wörtlichen Sinn eingeführt werden.

Als praktische Ansatzpunkte bieten sich dieser Richtung nur die Abschaffung der Eigentumsordnung und des Repräsentativsystems an. Die private Eigentumsordnung sei das eigentliche Hindernis, das der Realisierung der Partizipationspotentiale der Massen entgegensteht. Auf der anderen Seite ist es das Repräsentationsverfahren, das zu Positionsverfestigungen, Elitenbildung, Entfremdung von den realen Interessen der Basis und deswegen zu Massenapathie führt.

Der Gestaltungsvorschlag der Rätedemokratie läuft deshalb darauf hinaus, die "eigentlichen Produzenten" in funktionalen Basisgruppen (Arbeiterräte, Bauern- und Soldatenräte) - stufenmässig aufeinander aufbauend - zu organisieren. Rückfälle in Repräsentativstrukturen sollen ein für alle Male unterbunden werden durch:

- Aemterrotation (keine oder unterbrochene Wiederwahl der Positionsinhaber, keine Gewaltentrennung) (5);

- 
- 1) Vgl. dazu LEMBRUCH, G.: Die ambivalenten Funktionen politischer Beteiligung in hochindustrialisierten Demokratien. In: Geschichte und Politische Wissenschaft. Bern 1975, S. 255 f. Ähnlich ECKERT, R.: Politische Partizipation und Bürgerinitiative. op.cit., S. 33: Demokratisierung sucht nach Möglichkeiten, "erstens, die Partizipation am zentralen gesellschaftlichen Willensbildungsprozess zu steigern, und zweitens die Willensbildung in gesellschaftlichen Teilbereichen ... der unmittelbaren politischen Partizipation zu öffnen." Sie heisst Selbstverwaltung, sofern damit gesellschaftliche Freiräume ausgefüllt werden und Bürgerinitiative, sofern Verwaltungsmängel kompensiert bzw. gesellschaftliche Willensbildung vorbereitet wird. (Ebenda, S. 41)
  - 2) HENTIG, H. von: Die Wiederherstellung der Politik. Stuttgart/München 1973, S. 121. Ganz ähnlich: BORRIES, A. von: Demokratisierung - Gefahr für die Freiheit? In: Vorgänge. Zft. f. Gesellschaftspolitik 13 (1974), 3, S. 15 f.
  - 3) Vgl. auch BOTTOMORE, T.: Elites and Society. Harmondsworth 1966
  - 4) HABERMAS, J.: Zum Begriff der politischen Beteiligung. op.cit., S. 11
  - 5) GOTTSCHALCH, W.: Modelltheoretische Darlegungen zum Problem der Rätedemokratie. In: Probleme der Demokratie heute. Opladen 1971, S. 87 f. Vgl. ebenso den von U. BERMBACH herausgegebenen Sammelband: Theorie und Praxis der direkten Demokratie. Opladen 1973, Teil I und II.

DEMOKRATIEVERSTÄNDNIS		ROLLE DER PARTIZIPATION
Klassische Demokratietheorien	<u>I. Liberale Demokratietheorie</u> (LOCKE, SMITH, PAINE, JEFFERSON) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trennung Staat/Gesellschaft             <ul style="list-style-type: none"> <li>- liberales Harmoniemodell (Markt) individ. Bürger</li> <li>- Staat als notw. Uebel zur Sicherung der Koexistenz</li> </ul> </li> <li>2. Ziel demokr. Verfassung: Beschränkung der Staatsgewalt</li> </ol>	<u>Partizipationsförderung</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Schutzfunktion</u>:             <ul style="list-style-type: none"> <li>P. als Mittel der Herrschaftsbeschränkung</li> <li>P. als Mittel der Herrschaftskontrolle</li> </ul> </li> </ol>
	<u>II. Direkte Demokratie</u> (ROUSSEAU, MIRABEAU, TURGOT, SIEYES) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Staat und Gesellschaft nicht getrennt             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Staatsbürger- u. Menschenrechte als Einheit</li> <li>- Staat als eigentliche Existenzform des Menschen</li> <li>- Aufgabe des Egoismus, Entwicklung z. citoyen</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. <u>Entfaltungsfunktion</u>:             <ul style="list-style-type: none"> <li>P. als direkter polit. Zweck; "Entfaltung"</li> <li>Direkter Zusammenhang von P./Selbstwerdung</li> </ul> </li> </ol>
Uebergang zur modernen Industriegesellschaft und Veränderung der sozialen Bedingungen der klassischen Theorie 1. Transformation des lib. Rechtsstaats zum Sozialstaat (Leistungsstaat) u. Interventionsstaat 2. Selbstverständnis des Bürgers als Leistungsempfänger, Verlust der Verantwortung; Indifferenz, Apathie 3. Komplexität		
Moderne Demokratietheorien	<u>I. SCHUMPETERS "competitive democracy"</u> (DAHL, JANOWITZ, LIPSET) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verschiebung der Demokratie v. Inhalt zur Methode             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demokratie als Methode der Legitimation</li> <li>- Prozess der Auswahl u. Zurückweisung v. Kandidaten</li> </ul> </li> <li>2. Politik kein Prozess der Versittlichung des Staatsbürgers</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Partizipationsbegrenzung</u></li> <li>1. <u>Legitimationsfunktion</u></li> </ol>
	<u>II. Formalanalytische Demokratietheorie</u> (DEUTSCH, PARSONS) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demokratie unter dem Gesetz der Systemstabilität</li> <li>2. Interesse an der Quantität der Beteiligung, die die Stabilität des Systems garantiert</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. <u>Integrationsfunktion</u> und Anpassung             <ul style="list-style-type: none"> <li>Suche nach dem Beteiligungs-Optimum</li> <li>a) <u>Kanalisierungsfunktion</u> (LANE)                 <ul style="list-style-type: none"> <li>P. zur Absorption überschüss. Energie</li> </ul> </li> <li>b) <u>Kompensationsfunktion</u> (LASSWELL)                 <ul style="list-style-type: none"> <li>P. zur Kompensation v. Spannungen</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol>
	<u>III. Normative Demokratisierungstheorie</u> (HABERMAS, FETSCHER) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rückbesinnung auf den normativen Gehalt der Demokratie (Genossenschaftsidee)</li> <li>2. Ausweitung der Partizipation auf die "gesellschaftlichen" Bereiche</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>II. <u>Partizipationsförderung</u></li> <li>1. <u>Entfaltungsfunktion</u></li> </ol>
	<u>IV. Rüttedemokratie</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demokratie als Herrschaftsfreiheit</li> <li>2. Abschaffung von Privateigentum und Repräsentativsystem als organisatorische Garantien</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. <u>Entfaltungsfunktion</u></li> </ol>

- Wahl aller Positionsinhaber von Führungsaufgaben (Ehrenamtlichkeit bzw. geringe Einkommensdifferenzierung);
- imperatives Mandat der Mandatsträger (Weisungsrecht der und Rechenschaftspflicht vor der Basis);
- jederzeitige Abberufbarkeit ("recall").

Auf diese Weise sollen das Aufkommen von Facheliten verhindert und die Kompetenzen weitestgehend an der Basis zentriert bleiben. Uneinigkeit besteht unter den Anhängern dieser Richtung nur darüber, ob die plebiszitäre Vollversammlungsdemokratie unstrukturiert (Anarcho-Syndikalismus) oder straff durch eine Kaderpartei organisiert (Leninismus, "Sowjetsystem") vonstatten zu gehen habe. (1)

So wie normative Theorie den Pessimismus der Elitetheoretiker verwirft, lässt sich umgekehrt der Optimismus der "Demokratisierungs"-Ansätze berechtigter Kritik unterziehen (2):

1. In jedem Fall ist nämlich dabei vorausgesetzt, dass sich die Kompetenzvermutung der Basisgruppen in den verschieden weit gehenden Ansätzen direkter Demokratie auch in der Realität tatsächlich bestätigt. Kompetenz muss in diesem Fall auch einschließen, dass die Gesamtinteressen den Gruppeninteressen vorangestellt werden. (3)
2. Ueberdies impliziert der Versuch, alle Entscheidungen an demokratische Ermittlungsmodi anzubinden, dass ein solcher "Gemeinwille" eo ipso als richtig verstanden wird. Die Richtigkeit der Entscheidung wird unzulässigerweise mit der Einhaltung partizipatorischer Verfahrensregeln gleichgesetzt.
3. Die natürlichen Unterschiede und veränderungsresistenten Persönlichkeitszüge werden in ihrer Bedeutung unterschätzt. (4) Fraglich erscheint auch, dass sich durch einen "institutional approach" die Entscheidungsfähigkeiten aller egalisieren oder gar alle eine Generalkompetenz für sämtliche Aufgaben (Multifunktionalität) erwerben können. Entweder bleibt deshalb der "herrschaftsfreie Diskurs" (HABERMAS) nur eine regulative Idee, die ihre konkrete Geltung weiterhin allein über gesetzgebende "Advokaten" (ROUSEAU) oder Philosophenkönige (PLATO) erhält (5), oder es muss ein permanenter Partizipationsdruck auf alle ausgeübt werden, der noch dazu besondere Formen der Apathie wie stumpfe Präsenz oder Ausweichen auf irrelevante Nebenaktivitäten keineswegs ausschließt.
4. Oft wird das Faktum des Erfahrungsvorsprungs bzw. der Informationsungleichgewichte aus einer Art "Adamsneid" unterdrückt. (6) Im Partizipationseifer fällt vielfach die Unterscheidung zwischen Herrschaftsstrukturen und funktionalen Amtszuständigkeiten unter den Tisch. Operative Leistungsfunktionen von Sach- und Amtsautorität sowie die daran

- 
- 1) BEYME, K. von: Führen Räteysteme in den Totalitarismus? In: Wirtschaftswoche, Nr. 46 (1972), S. 35-44, sowie ERTL, E.: Alle Macht den Räten? Frankfurt 1968, S. 33 ff. und DEUTSCHER, I.: Die sowjetischen Gewerkschaften. Frankfurt 1969, S. 50 f.
  - 2) Zur systematischen Darstellung der Einwände vgl. NASCHOLD, F.: Organisation und Demokratie. Stuttgart 1972, 3. Aufl., S. 26 ff.
  - 3) Vgl. HOFMANN, W.: Die Arbeitsverfassung der Sowjetunion. Berlin 1956, S. 238 und 293
  - 4) FRIEDMAN, O.: Dominance and Participation. p. 125
  - 5) LEMBRUCH, G.: op. cit., S. 254
  - 6) HENNIS, W.: Demokratisierung. S. 35



gebundene persönliche Verantwortung fallen leicht einer unverantwortlichen Verflüchtigung anheim. (↗ Teil E. 2. Kap. II,1)

5. SCHELKYs Befürchtung ist, dass der Verlust der Gewaltenteilung und die Ausweitung des institutionalisierten Konflikts auf primär nicht-politische Bereiche ("Politisierung") zur Dauer-Polarisierung der verschiedenen Gruppierungen und damit zur Zerstörung der Sachlichkeit der Institutionen führen könnte. Emotionalisierung und Personalisierung der Sachprobleme aber führen nicht nur zu einer Verkürzung des politischen Urteils, sondern drohen sogar in offene Gewalt, oder in lähmendes Proporzdenken umzuschlagen. (1)

6. HENNIS hat den Einwand erhoben, dass diese Theorien sich zu wenig Rechenschaft darüber ablegen, welche Bedeutung der Trennung von Staat und Gesellschaft als "check" gegen totale Herrschaft (Ueberbetonung der Seite des Staates) und Chaos (Ueberbetonung der Seite der Gesellschaft) zukommt. (2)

Ohne die heutigen Partizipationspotentiale und -barrieren auf den Status quo festschreiben zu wollen, verdient als Ergebnis der Diskussion um das adäquate Demokratieverständnis festgehalten zu werden, dass unbedachte Teilnahmeeuphorie kaum am Platz ist. Die Genossenschaftsidee kann so auf die Politik angewandt werden, als stellten sich dabei nicht erhebliche Kommunikations-, Kompetenz- und Kooperationsprobleme. Die illusionäre Erwartung gesellschaftlichen Zusammenlebens und -wirkens nach Art eines "elargierten Familienethos" (3) kann leicht in enttäuschte Apathie umschlagen.

Partizipatorische Demokratie stellt in jedem Fall höchste Anforderungen an die Gesamtverantwortung, Kompromissfähigkeit, Informationsverarbeitung und Sachkompetenz des einzelnen. Geht man realistischerweise davon aus, dass diese Anforderungen im allgemeinen in nur höchst unzulänglichem Mass vorhanden sind (4), dann erscheint sogar das Desinteresse der Basis weit weniger erklärungsbedürftig als das politische Engagement der wenigen. (5) Jedenfalls hängt die Massenpartizipation (popular participation) engstens damit zusammen, inwieweit es gelingt, die dem einzelnen gemässen Brücken zu den gesamtgesellschaftlichen Vorgängen und Entscheidungsbereichen zu errichten. Trotz der unterschiedlichen Einschätzung der Teilnahmenotwendigkeit der Basis können sich die beiden Richtungen der modernen Demokratietheorie darauf einigen, dass Partizipation, welcher Umfang auch immer intendiert sein mag, eines besonderen Organisationspotentials bedarf.

---

1) SCHELKY, H.: Mehr Demokratie oder mehr Freiheit? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20.1.1973

2) HENNIS, W.: a.a.O.

3) BEYME, K. von: Die politischen Theorien der Gegenwart. München 1972, S. 226

4) P.C. DIENEL verweist darauf, dass alle partizipatorischen Ansätze nicht daran vorbei kämen, von einem "Eingangsniveau uninformatierter Menschen" auszugehen. Vgl. Die Bearbeitung von Langfristproblemen in der parlamentarischen Demokratie. In: PUFENDORF, U. von u.a.: Das Demokratieverständnis im Widerstreit der Meinungen. Polarisierung oder soziale Integration. Frankfurt 1973, S. 41

5) SCHARPF, F.: Demokratietheorie zwischen Utopie und Anpassung. Konstanz 1970, S. 62 f.

#### IV. Die Suche nach neuen organisatorischen Partizipationspotentialen

Berechtigerweise hat die normative Demokratietheorie die Betonung darauf gelegt, dass aktive Bürgerteilnahme nur zu erwarten ist, wenn sie gleichzeitig auch auf der Ebene der politischen (und ökonomischen) Subsysteme und Organisationen verankert ist.

Denn dort wird der unmittelbare Erlebnis-, Verständnis- und Bedürfnishorizont des einzelnen viel direkter tangiert, der die nötigen Motivationsvorgänge und Identifikationsprozesse auszulösen vermag. Jede demokratische Gesellschaft steht vor dem unausweichlichen Problem, ein komplexes Geflecht von Subsystemen zu schaffen, das die verschiedenen Interessenlagen zum Ausdruck bringt und zugleich politische Partizipation organisatorisch vermittelt. Eine Antwort darauf gibt die Theorie der Trägergruppen. Hier spielt die Genossenschaftsidee in konkreter organisatorischer Form eine weitere herausragende Rolle.

##### 1. Die Notwendigkeit von Trägergruppen politischer Partizipation

Trägergruppen sind nach der Charakterisierung von ROSE meist überschaubare Personenvereinigungen "finding they have a certain interest (or purpose) in common, agree to meet and to act together in order to try to satisfy that interest or achieve that purpose."

(1) Sie entstehen vorwiegend da, wo ein Mangel an sozialer Organisation herrscht bzw. normative Diskontinuität festzustellen ist, die sie durch spezifische Akzentuierung und Aggregation gemeinsamer, besonderer Ziele zu überbrücken suchen (mutual benefit associations (2)). Die Mitgliedschaft wird durch freiwilligen Beitritt erworben (voluntary associations (3)).

Nutznieser der Assoziation sind entweder die Mitglieder selbst wie z.B. bei Diskussionsgruppen (consumatory voluntary associations) oder begrenzte Segmente der Gesellschaft wie bei Vereinigungen für Sozialhilfe oder Berufsschutz (instrumental voluntary associations).

Entscheidend für die Partizipationsproblematik sind folgende Funktionen der Trägergruppen:

##### a) Die Funktion der Machtverteilung

Das in gesellschaftlichen Grossintegraten gravierende, vielfach zum Rückzugsverhalten treibende Gefühl der Machtlosigkeit des Individuums scheint nur überwindbar, wenn zwischen die Regierenden und die Masse der Regierten Partizipationszellen geschoben werden, die den einzelnen näher an die oberste politische Willensbildung heranführen. Unter

- 1) ROSE, A.: A Theory of the Function of Voluntary Associations in Contemporary Social Structure. In: Ders.: Theory and Method in the Social Sciences. Minneapolis 1954, p. 52
- 2) BLAU, P./SCOTT, : Formal Organizations. A Comparative Approach. San Francisco 1962, p. 43-45
- 3) JOHNSON, G.E.: Voluntary Associations and Social Change. In: International Journal of Comparative Sociology XVI (1975), 1-2, p. 53
- 4) Vgl. ROSE, A.: op.cit., p. 52 f.; WARNER, W.K./MILLER, S.J.: Organizational Patterns in Two Types of Voluntary Associations. In: American J. of Sociology 69 (1964), may, p. 654-57 bzw. GORDON, C.W./BABCHUK, N.: A Typology of Voluntary Associations. In: American Sociological Review 24 (1959), p. 22-29

der Voraussetzung der Koalitionsfreiheit können die freien Assoziationen diesem Ziel entsprechen. Sie sind ein Schutz gegen Unterdrückung und Manipulation seitens der Eliten (1) und wirken als Vermittlungsinstanzen zwischen Primärbeziehungen und nationaler Ebene. (2) Als solche sind sie "allein in der Lage ... (eine) ausreichende, (gerechte, billige, praktisch realisierbare) Beteiligung an der allgemeinen Willensbildung sicherzustellen." (3) So wie freie Vereinigungen ohne Demokratie undenkbar sind, kann auch Demokratie ohne freie Vereinigungen nicht funktionieren. (4)

Freie Vereinigungen bewirken, dass sich die Macht in der Gesellschaft nicht auf die oberste Entscheidungsebene allein konzentriert, sondern auf möglichst viele verschiedene Entscheidungsträger verteilt (5), so dass ein Wirkungsspielraum für individuelle Spontaneität gewahrt bleibt. Dies aber setzt eine weitgehende Trennung von Staat und Gesellschaft voraus, die von den Vertretern der normativen Theorie nicht genügend erfasst wurde.

#### b) Die Funktion der Integration

Die Aussicht auf Machtverteilung genügt meist noch nicht um Apathie zu überwinden. Teilnahme steht nämlich in engem Zusammenhang mit Gruppeninteraktion, vor allem mit gegenseitigem Vertrauen und Kooperationsfähigkeit; wo diese fehlen wird kollektive Aktion und Kooperation mit den öffentlichen Institutionen schwierig, wenn nicht gar unmöglich. Nun ist es gerade der Vorteil der freiwilligen Assoziationen, dass ihre Entstehung meist auf ein Sicherheitsmotiv (Risikoreduktion durch kollektive Aktion) oder ein Gemeinschaftsmotiv (Ersatz für reduzierte Gruppenhomogenität und -intimität) zurückgeht. (6) Sie bleiben aber deswegen nicht bei einer erweiterten Abgeschlos-

- 
- 1) Siehe dazu die wegweisenden Veröffentlichungen von KORNAUSER, W.: *The Politics of Mass Society*. Glencoe/Ill. 1959 und MARTINDALE, D.: *Institutions, Organizations and Mass Society*. Boston 1966
  - 2) Wegleitend ist in dieser Hinsicht folgende Bemerkung von G.D.H. COLE: "... in these days of huge States and huge-scale production, there is no way of doing this except by building upon a foundation of small neighbourhood groups, territorial and economic, because such groups alone have in them the essential qualities of unmediated, direct democracy based on personal contact and discussion, and on close mutual knowledge and community of small-scale, immediate problems. That only is democracy's sure foundation." Vgl. *The Essentials of Democracy*. In: Ders.: *Essays in Social Theory*. London 1950, p. 112
  - 3) BARDEY, E.: *Die Wahrheit über die Verbände*. Düsseldorf 1962, S. 131
  - 4) Ders.: a.a.O., S. 95. Dies entspricht der Auffassung von TOCQUEVILLE, DURKHEIM, LOCKE, die im Gegensatz zu ROUSSEAU Vereinigungen nicht als Spaltungs-, sondern als Bindekräfte der Gesellschaft verstehen.
  - 5) ROSE, A.: op.cit., p. 51. Neuerdings auch: SCHELsky, H.: *Systemüberwindung, Demokratisierung und Gewaltenteilung*. München 1973, S. 60 ff.
  - 6) So bemerkten etwa C. und F. KLUCKHOHN: "In part this is a defense mechanism against the excessive fluidity of ... social structure. Because of the tension of continual struggle for social place, people have tried to gain a degree of routinized and recognized fixity by allying themselves with others in voluntary associations." Vgl. *American Culture: Generalized Orientations and Class Patterns*. In: BRYSON, L./FINKELSTEIN, L./McIVER, R.M. (Eds.): *Conflicts of Power in Modern Culture*. New York 1947, p. 249 f.

senheit stehen, sondern bieten genügend Anhaltspunkte, um die Individuen "in den allgemeinen Strom des gesellschaftlichen Lebens zu ziehen" (1). Dies deshalb, weil sie Raum für vielfältige Teilinteressen und damit für "self-expression" und "satisfaction of interests" geben. (2)

Nur so erhält die Partizipation einen persönlichen, motivierenden Bezug. Und nur weil es auf diese Art möglich ist zu erfahren, wie Teilnahmeprozesse im begrenzten Rahmen ablaufen, kann ein Lernprozess gesamtgesellschaftlicher Partizipation einsetzen. Dies vor allem dann, wenn sich ein eng verflochtenes Netzwerk sich überlappender Mitgliedschaften in verschiedenen Assoziationen herausbildet. (3)

### c) Die Funktion der Mobilisierung

Mobilisierung bezeichnet den Weg von der partikulären zur gesamtgesellschaftlichen Gruppendynamik, die letztlich zu einem "upward level of activity" führt. (4) Demnach haben wir es mit einem Modifikationsprozess der sozialen Ressourcen zu tun, der die inneren Strukturen der betreffenden Einheit verändert. (5) Dieser "drive" ist ohne einen Pluralismus tragender Gruppen undenkbar. Je stärker, so betont OBERSCHALL, eine Gesellschaft nämlich in organisierte Gruppen von Akteuren aufgespalten ist, desto grösser sind die Chancen, zu dieser Gesamtdynamik der Mobilisierung zu gelangen. Mobilisierung besteht nicht in der Sammlung isolierter Individuen zu einer unorganisierten Masse, sondern in der Rekrutierung schon aktiver und organisierter Gruppen. (6) Entwurzelung erscheint ihm deshalb eher als Hindernis denn als Vorbedingung von Mobilisierung möglichst vieler Gestaltungskräfte an der Basis. Je vielfältiger nämlich die Trägerschaft der Entscheidungen und je näher sie sich an der gesellschaftlichen Basis befindet, desto mehr Raum schafft sie der Eigeninitiative, Selbsthilfe und Basis-Solidarität.

Genau diesen Vorteil bieten voluntary associations. Daher sind sie als wichtige Innovationsstrukturen anzusehen, die über die Förderung bestimmter Wertorientierungen Partizipation anreizen können. SABINE nennt die Trägergruppen deswegen "rules-making institutions". (7) "Gerade die demokratische Gesellschaft kann die Vereinigungen schon deshalb nicht entbehren, weil sie von ihnen laufend entscheidende Impulse empfängt, indem sie von ihnen immer von neuem aktiviert und gebremst, orientiert ... und beraten,

---

1) DURKHEIM, E.: De la division du travail social. Vorwort zur 2. Aufl., Paris 1922

2) ROSE, A.: op.cit., p. 59

3) Vgl. SMITH, D.H.: The Importance of Formal Voluntary Organizations for Society. In: Sociology and Social Research 50 (1966), p. 483-94, hier p. 487. Für J. WALLERSTEIN ist die Entwicklung eines Netzes von Trägergruppen geradezu einer der auffälligsten Aspekte westlicher Zivilisation. - The Road to Independence. Ghana and Ivory Coast. Paris/Den Haag 1964, p. 84

4) Vgl. ETZIONI, A.: The active society. New York 1968, p. 419. Ders.: Toward a Theory of Societal Guidance. In: American Journal of Sociology 73 (1967), 2, p. 173 ff. Ders.: Mobilization as a Macrosociological Conception. In: British J. of Sociology XIX (1968), p. 243-53

5) ETZIONI, A.: The active society. op.cit., p. 388 ff.

6) OBERSCHALL, A.: Social Conflict and Social Movements. Englewood Cliffs 1973, p. 121 und p. 135

7) SABINE, G.H.: The Two Democratic Traditions. p. 469

aber auch korrigiert und kritisiert wird." (1) Da die vielfältigen Teilinteressen nicht nur in ihrer Vielfalt, sondern auch in einer organisatorischen Bündelung nach oben gelangen, kann mit Recht behauptet werden, dass gesamtgesellschaftliche Entscheidungen auf diese Weise von unten nach oben aufbereitet werden ("from below").

Umgekehrt dienen freie Assoziationen auch dazu, neue soziale Grundhaltungen und öffentliche Verhaltensmuster zu erlernen. Weil sie eine besondere Sensibilität entwickeln helfen, auf gewandelte Bedürfnisse und Erwartungen zu reagieren (2) (3), gelten sie überdies als "bridging mechanisms" zwischen Werten und Normen vorindustrieller und industrieller, ländlicher und städtischer Lebensweise, vormoderner und moderner Zeit.

Die wohl präziseste Uebersicht über die Rolle der Trägergruppen als organisatorische Partizipationspotentiale hat wohl LIPSET gegeben:

"Such organizations serve in society . . .

- (1) as arenas within which new ideas are generated,
- (2) as communication networks through which people may learn and form attitudes about politics,
- (3) as places in which they can attain the status necessary to become leaders,
- (4) as one of the principal means of getting individuals to participate in the larger political area, and
- (5) as bases of opposition to the central authority." (4)

## 2. Genossenschaften und genossenschaftsähnliche Gebilde als Trägergruppen

Eine der bedeutsamen Formen freier Assoziation treffen wir im Genossenschaftswesen an. Ueberträgt man die Mobilisierungs-, Integrations- und Machtverteilungsaspekte, wie sie von der Trägergruppentheorie erarbeitet wurden, auf die Genossenschaften, dann wird ersichtlich, dass ihnen eine wichtige Rolle beim Aufbau einer partizipatorischen Demokratie zufallen kann. Es geht dabei nicht mehr nur um den konzeptuellen Hintergrund der Genossenschaftsidee, sondern um die konkrete organisatorische Gestaltung von genossenschaftlichen Zusammenschlüssen oder genossenschaftsähnlichen Assoziationsformen (➤ Teil B).

### a) Genossenschaften als demokratisches Potential

In der Tat waren sich die Vertreter des Genossenschaftswesens der Rolle stets bewusst, den genossenschaftlichen Organisationsformen als politische Trägergruppen einnehmen

1) BARDEY, E.: op. cit., S. 132

2) Vgl. ROSE, A.: op. cit., p. 69 f. Ähnlich JOHNSON, G. E.: op. cit., p. 53 f. Dazu auch WENOCUR, S.: The Adaptability of Voluntary Organizations: External Pressures and United Way Organizations. In: Policy and Politics 3 (1975), 4, p. 3-24

3) Eine gute Zusammenfassung der Innovationsfunktionen von Trägergruppen in agrarischem Bereich findet sich bei: SCHROETTER, G. von: Agrarorganisation und sozialer Wandel. In: NEULOH, O./RUEGG, W. (Hg.): Zur soziologischen Theorie und Analyse des 19. Jahrhunderts. Göttingen 1971, S. 126

4) LIPSET, S. M. u. a.: Union democracy. Glencoe/III. 1956, p. 80

können. Dies scheint auch - vorerst von einem rein theoretischen Standpunkt aus - aus zwei Gründen sehr einleuchtend:

Auf der einen Seite wird es sichtbar am Kooperationsvorgang selbst, der seinen Ausdruck in der gemeinschaftlichen Aktivität und Förderung der gemeinsamen Sache, aber auch im Willen zur Selbsthilfe und Selbstverantwortung findet. Diese Aspekte führen eindeutig über eine rein passive, output-orientierte "Untertanenkultur" hinaus und lassen sich nahtlos in die Bestrebungen einer demokratischen "Partizipationskultur" einfügen.

Auf der anderen Seite zeigt der Assoziationsprozess der Genossenschaft, dass die Rekrutierung der Mitglieder im Normalfall durch ungezwungenen Beitritt und freiwilligen Einsatz der Eigenleistungen erfolgt. Damit verbunden ist eine kollektive Willensbildung, die sich auf die Gleichberechtigung der Mitglieder (Basis-Modelle) und nicht auf Eliteherrschaft stützt. (1)

Eine Eigenart dieser (wie vieler anderer) Trägergruppen besteht darin, dass sich ihr politisches Partizipationspotential normalerweise erst im Verlauf der genossenschaftlichen Aktivität herausbildet. Genossenschaften sind ein Erziehungsinstrument mit dem pädagogischen Ziel der Selbständigkeit, Kompetenz, Selbst- und Gesamtverantwortung. Erst dann ist volle individuelle Mitgestaltung und Partizipation möglich und können autoritäre Strukturen im eigenen und übergreifenden Bereich abgebaut werden. (2)

Ueberdies zeugt auch die Selbsteinschätzung der verschiedenen Schulen des Genossenschaftswesens durchweg davon, dass sie die genossenschaftliche Organisation als "Schule der Demokratie" begreifen. (3) Die Intentionen sind dabei allerdings verschieden:

Die sozialistische Schule (LAMBERT) und die anarchistische Schule (PROUDHON), KROPOTKIN) begreifen die genossenschaftliche Aktivität vornehmlich als Ansatzpunkt für staatliche Dezentralisation. Nur durch Ausdehnung der Institutionen der solidarischen Hilfe wie Dorfgemeinden, Gilden und Genossenschaften könne ein Gegengewicht gegen die "zermalmende Macht des zentralisierten Staates" (4) aufgebaut werden.

Demgegenüber strebt die Schule des "Co-operative Commonwealth" (POISSON, RUSSEL, WARBASSE) noch deutlicher eine vollständige Vergenossenschaftlichung des Staates an. (5) WARBASSE sieht in der Ausdehnung genossenschaftlicher Ideen und Organisationsformen sogar die einzige Rettungschance der Demokratie. "The modern trend has made for centralization and control of the affairs of the people at the great commercial and political centers. This trend has forerun the decay of democratic controls. The economic metropolis and the political capital city are the symbols of waning democracy." (6) Nur dort,

- 
- 1) Vgl. dazu auch: ROSS, J. C.: Toward a Reconstruction of Voluntary Association Theory. In: British Journal of Sociology 23 (1972), p. 20 ff.
  - 2) FUERSTENBERG, F.: Genossenschaft und Bildung. Sonderdruck der Deutschen Genossenschaftskasse. Frankfurt 1970, S. 40
  - 3) WARBASSE, J. P.: The Co-operative Way. A Method of World Reconstruction. Chicago/ New York 1946, p. 140 ff. und 143
  - 4) KROPOTKIN, P.: Gegenseitige Hilfe in der Tier- und Menschenwelt. Leipzig 1908, Nachdruck Berlin 1975, S. 267
  - 5) INFELD, H.: Genossenschaften. In: BERNSDORF, W. (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Frankfurt 1972, Bd. 1, S. 286. Seine Kontrastierung zwischen anarchistischer und Commonwealth-Richtung scheint uns allerdings nicht voll überzeugend. Auch PROUDHON und KROPOTKIN können aus guten Gründen so interpretiert werden, dass sie eine Vergenossenschaftlichung intendieren.
  - 6) WARBASSE, J. P.: a.a.O., p. 169 ff.

wo den kleineren Einheiten Partizipationsrechte gegenüber den Zentralinstanzen eingeräumt und die Dezentralisierung der Kontrolle zunehmend dominant werde, könne staatliche Herrschaft abgebaut und Demokratie überhaupt wirksam werden. Hierin aber konvergieren nicht nur die demokratischen Ziele mit den genossenschaftlichen; hierzu bedarf es sogar der langsamen Ausdehnung genossenschaftlicher Organisationen in Politik und Wirtschaft. (1)

#### b) Genossenschaften als Bindeglied zwischen politischer und wirtschaftlicher Ebene

Wenngleich die Vertreter des Genossenschaftswesens nicht mit dem entsprechenden Nachdruck in die Diskussion um die Demokratietheorie eingegriffen haben, treffen sie sich dem Anliegen nach in etwa mit den normativen Demokratietheoretikern. Denn sie sehen die genossenschaftliche Organisation als Trägergruppe, die nicht nur direkt auf das politische Teilnahmeverhalten einwirkt, sondern sogar überwiegend auf der ökonomischen Ebene operiert. Wohl zielen sie nachdrücklich auf politische Partizipation und möglicherweise sogar auf politische Selbststeuerung ab, doch erscheint es auch ihnen nötig, dafür primär bei der Wirtschaft anzusetzen. Von da aus soll das Genossenschaftswesen als Bürgerschule ausstrahlen und der Genossenschaftsidee zu immer grösserer Bedeutung in allen gesellschaftlichen Bereichen verhelfen. Sie legen die Trägergruppentheorie dahingehend aus, dass es nicht genügt, irgendwelche "tragenden" Gruppierungen zu stimulieren, sondern vornehmlich die wirtschaftlichen Organisationen zu Trägergruppen auszubauen sind. Der wesentliche Unterschied zur normativen Theorie liegt darin, dass hierfür ein eigener Unternehmestyp angeboten wird, während im anderen Fall das Gewicht auf eine Umgestaltung der bestehenden Unternehmen gleich welchen Typs gelegt wird. Beiden liegt die Ueberzeugung zugrunde, dass die politische Partizipation nur eingeübt werden kann, wenn die notwendigen Ich- und Erfahrungspotentiale im direkteren "Anschauungskreis" (2) täglicher Wirtschaftspraxis und in Auseinandersetzung mit der unmittelbaren Befriedigung vitaler Bedürfnisse aufgebaut und die gesellschaftliche Umwelt von dieser Seite her transformiert wird. Der umgrenzte wirtschaftliche Aktivitätsbereich wird als geeignet angesehen, den partizipatorischen Lernprozess zu fördern und in die Gesellschaft als Ganzes hineinzutragen. (3) Dieser Aspekt hatte sich schon in BEHRENDT's Ansätzen zur Genossenschaftstheorie angedeutet.

Mit den genossenschaftlichen Ansätzen im Bereich der Wirtschaft werden wir uns in den folgenden Teilen dieser Arbeit eingehend auseinandersetzen. Als Trägergruppen der Partizipation stellen sie ein Organisationspotential dar (↗ Teil B und C), das jedoch auf erhebliche Barrieren verschiedenster Art treffen kann (↗ Teil D).

---

1) Ebenda

2) KROPOTKIN, P.: Die gegenseitige Hilfe in der Tier- und Menschenwelt. S. 217

3) Aus diesem Grund scheint TRAPPE den Begriff der Trägergruppe im Bereich der Entwicklungsländer auch primär ökonomisch zu verstehen. - TRAPPE, P.: Trägergruppen in Entwicklungsländern. Zur Theorie des sozialen Wandels. In: Civitas 7 (1968), S. 85

### 3. KAPITEL: WIRTSCHAFTLICHE PARTIZIPATION, WIRTSCHAFTSDEMOKRATIE UND GENOSSENSCHAFTLICHE BEZIEHUNGSMUSTER

#### Vorbemerkung

Die politische Diskussion steht, wie wir sahen, unter der Dominanz der Partizipationsfrage. Das gleiche gilt heute auch für den Wirtschaftsbereich. Vermutlich wird der Wunsch nach mehr Mitbestimmung bei all jenen Organisationen, die das Leben des einzelnen wesentlich mitgestalten, noch an Bedeutung gewinnen. (1) BELL erwartet sogar eine eigentliche Mitbestimmungs-Revolution, in deren Verlauf "Modelle hierarchisch aufgebauter, zentralisierter Organisationen, die dank einer intensiven Arbeitsteilung funktionierten, ... zweifellos neuen Organisationsformen weichen" werden. (2)

Es waren vor allem die Vertreter der normativen ("realen") Demokratietheorie, die betonten, dass das demokratische Gestaltungsprinzip über die rein politische Ordnung hinausreichen müsse, ja dass politische Teilhabe bzw. politische Demokratie nicht wirklich bestehen könne, "wofern sie nicht auch eine ökonomische Demokratie widerspiegelt" (3). Denn solange nicht ökonomische Teilhaberrechte ihre Einflüsse auf politische Herrschaftsstrukturen geltend machen würden, könnte eine Politik der Herrschaft und Oligarchisierung nicht abgebaut sowie demokratische Kontrolle nicht zurückgewonnen werden. (4)

Politische Machtverteilung sei illusorisch, wenn nicht auch ökonomische Macht möglichst weitgehend verteilt sei. (5) Offensichtlich wird hier politische Beteiligung nur als ein Sonderfall der fundamentaleren sozialen Beteiligung begriffen. Nur wenn in weiten Bereichen des sozialen Lebens die Chancen zur Selbstverwirklichung auf dem Weg über Teilnahmerechte realisiert seien, könnte auch politische Partizipation zu ihrer Sinnerfüllung gelangen.

Wenn im folgenden die Beziehung zwischen ökonomischer Partizipation und genossenschaftlichem Denken abgehandelt wird, so behalten die Argumente im vorangegangenen Teil ihre volle Bedeutung, nur dass sie eine Abwandlung auf die speziell ökonomischen Probleme erfahren. Man wird sehen, dass sich Teile der politischen Debatte mit leichter Abänderung auf wirtschaftlichem Gebiet wiederholen. Um Doppelspurigkeiten zu vermeiden, werden nur die Aspekte berücksichtigt, die das Thema der politischen Partizipation präzisieren, weiterführen oder durch ihre Anwendung auf die Wirtschaft entscheidend abwandeln.

Eine Reihe weiterer Eingrenzungen sind vor auszuschicken:

- 
- 1) BELL, D.: Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt/New York 1975, S. 30, 115, 136
  - 2) a.a.O., S. 266
  - 3) LASKI, H.J.: Authority in the Modern State. o.O. 1962, 2. Aufl., p. 38
  - 4) ZIMPEL, G.: Einführung. In: Dies. (Hg.): Der beschäftigte Mensch. München 1970, S. 78. Ähnlich NAPHTALI, F.: Wirtschaftsdemokratie. Berlin 1928, S. 8 f. und die Auffassung des Deutschen Gewerkschaftsbundes: in seiner Programmschrift: Mitbestimmung - eine Forderung unserer Zeit. Düsseldorf 1971, S. 7
  - 5) EISFELD, R.: Pluralismus zwischen Liberalismus und Sozialismus. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972, S. 73 und 89



1. Im folgenden geht es weder um eine Studie zur Geschichte der Mitbestimmung, einen Aspekt der schon von TEUTEBERG und GRAETZ im wesentlichen bearbeitet wurde. (1) Noch geht es um eine Abhandlung über die Mitbestimmung als solche. Auf diesem Raum könnte eine solche Arbeit nicht geleistet werden, allein schon wegen der nahezu unübersehbaren Literatur und Modellvielfalt, die zu diesem Thema vorliegt. MUSZYNSKI zufolge wurden allein für den Zeitraum von 1968 - 1972 50 Modelle registriert (2), und VON EYERN macht darauf aufmerksam, dass rein theoretisch ca. 50.000 Gestaltungsmöglichkeiten denkbar sind. (3)
2. Es geht uns auch nicht primär um eine ordnungspolitische Diskussion der Gründe für oder gegen wirtschaftliche Mitbestimmung. Obwohl durchaus zugegeben wird, dass die Mitbestimmungsfrage ein sozialphilosophisches Grundsatzproblem beinhaltet, das mit einem weltanschaulichen Vorverständnis verbunden ist, soll dieser Aspekt nicht im Vordergrund stehen. (4) Es geht uns vielmehr um die Frage, wie die Mitbestimmung mit genossenschaftlichen Partizipationsvorstellungen verknüpft ist. Der darin einflussende sozialetische Gehalt muss jedoch immer mitgedacht werden.
3. Die Mitbestimmungsdiskussion wird damit von einem besonderen Blickpunkt aus gesehen, dem in der bisherigen Diskussion nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt wurde, nämlich der Frage nach der direkten Teilnahmemöglichkeit der Betroffenen im Gegensatz zur indirekten, repräsentativen Teilnahme. Schon die Kritik der normativen Demokratietheorie an allen elitären Demokratie-Interpretationen kann über weite Strecken als Kritik an der unkritischen Uebernahme des Repräsentativgedankens angesehen werden bzw. als Suche nach neuen Wegen, um direkte Partizipationsmöglichkeiten zu erschliessen. Ohne prinzipiell die Verknüpfungsnotwendigkeit von direkten und indirekten Partizipationsstufen zu leugnen, geht es uns primär um die Chancen unmittelbarer Mitbestimmung in der Arbeitswelt, zumal sich hieraus möglicherweise wichtige Rückschlüsse über Potentiale und Barrieren der Partizipation generell gewinnen lassen.
4. Diese Begrenzung schlägt auch die Brücke zu EISERMANNs Verständnis von "Vergenossenschaftlichung" des Gesellschaftslebens. Unter Vergenossenschaftlichung ist in diesem Zusammenhang weniger der vollständige genossenschaftliche Zusammenschluss zum Genossenschaftsstaat als die Durcheringung der Organisationen und Institutionen mit genossenschaftlichem Gedankengut zu verstehen. Die Mitbe-

- 
- 1) TEUTEBERG, H.J.: Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland. Tübingen 1961; GRAETZ, W.: Geistes- und Institutionsgeschichte der Mitbestimmung. In: LATTMANN, Ch./GANZ, V. (Hg.): Mitbestimmung in der Unternehmung. Bern/Stuttgart 1972, S. 25-37
  - 2) MUSZYNSKI, B.: Wirtschaftliche Mitbestimmung zwischen Konflikt- und Harmoniekonzeptionen. Meisenheim/Glan 1975, S. 177
  - 3) EYERN, G. von: Grundriss der politischen Wirtschaftslehre I. Opladen 1972, 2. Aufl., S. 141
  - 4) Insbesondere katholische Sozialwissenschaftler haben sich um die sozialetischen Implikationen der Mitbestimmungsfrage bemüht. In ihren Reihen haben dazu intensive Debatten stattgefunden, die an Namen wie G. BRIEFS, J. MESSNER, O. von NELL-BREUNING, A. RAUSCHER, J. WALLRAFF, W. WEBER, A.F. UTZ u.a. geknüpft sind. Eine übersichtliche Zusammenfassung der Positionen findet sich bei OELINGER, J.: Diskussion um die Mitbestimmung. Köln 1968

stimmungsdiskussion und ihre Modelle lehnen sich im wesentlichen an das an, was in einem ausgedehnten, aber wenig beachteten genossenschaftlichen Schrifttum schon seit langer Zeit zur Diskussion gestellt wurde: die Veränderung der sozialen Stellung und der sozialen Beziehungen der Individuen durch einen "institutional approach", welcher den ökonomischen Leistungserfordernissen nicht zuwiderläuft.

5. Damit wiederum ist angedeutet, dass die Partizipationssoziologie eng mit organisationssoziologischen Fragen verknüpft ist, da auf der einen Seite organisatorische Veränderungen nicht ohne Partizipationsfolgen bleiben (sollen), die ihrerseits zuerst wieder in den betreffenden Organisationen spürbar sind. (1)

# I. Charakteristika der bisherigen Mitbestimmungsdiskussion

Wer sich um einen Ueberblick über die bisherige Auseinandersetzung um die Mitbestimmung bemüht, dem muss auffallen, dass dabei meist auf begrifflich undifferenzierte Sammelkategorie rekurriert wird, die so verschiedene Dinge wie Mitarbeit, Mitwirkung, Mitverantwortung, Mitentscheidung, ja sogar Selbstbestimmung umgreift. Ohne präzisierende Zusätze wird darunter eine institutionelle Vorkehrung verstanden, die je nach ideologischem Standort die Integration der Arbeitnehmer in ein bestehendes System fördern soll, oder aber im Gegenteil einen systemtranszendierenden Anspruch erhebt.

Aus diesem Grund bleibt auch die übliche Einteilung in verschiedene Mitbestimmungsebenen und -intensitätsgrade aus soziologischer Perspektive relativ vage. So ist es üblich geworden, je nach Wirtschaftsstufe zwischen betrieblich und überbetrieblicher Mitbestimmung (national, international) zu unterscheiden. Ersteres kann sich dabei auf den "Bereich der eigentlichen Faktorkombination" beziehen (2) und dabei produktionstechnische, sozial- und personalpolitische Fragen berühren, oder sich um den eigentlich unternehmerischen Dispositionsbereich erweitern (unternehmerische Mitbestimmung). Dabei bleibt offen, welcher Grad (Intensitätsgrad) an rechtlichen Befugnissen den bisher von diesen Befugnissen Ausgeschlossenen nunmehr zugestanden wird, eine unmittelbare oder eine mittelbare Beeinflussung, eine einfache oder eine paritätische (qualifizierte) Stimmenmacht, eine Mitsprache (Auskunfts-, Mitberatungsrecht) oder eine Mitentscheidungsbefugnis, eine positive oder eine negative Mitentscheidung (Vetorechte, Zustimmungspflichten). (3) Es bleibt also meist offen, ob es sich dabei um eine aktive oder reaktive Teilnahme handelt (vgl. auch Schema II).

Die mangelnde soziologische Durcharbeitung des Begriffs Mitbestimmung hat zu einer Reihe von Verengungen geführt, die zu drei typischen Fehlverständnissen zusammengefasst werden können:

- 
- 1) Vgl. dazu auch: GRONEMEYER, R.: Integration durch Partizipation? Frankfurt 1973, S. 85
  - 2) BURGHARDT, A.: Lehrbuch der Betriebssoziologie. Wien 1974, S. 126
  - 3) Ebenda. Zum gesamten Fragenkomplex der Unterteilung von Mitbestimmungsrechten siehe: WEDDIGEN, W.: Artikel Mitbestimmung. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Stuttgart 1961, Bd. 7, S. 368; Ders. (Hg.): Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung. Berlin 1962, S. 13 f. Ebenso EYERN, G. von: op.cit., S. 138 ff.

# 1. Die Verengung der Debatte auf die Mitentscheidungsrechte

Vielfach ist es üblich geworden, die Diskussion um Mitbestimmung so zu verkürzen, dass eine Skala von Einflussmöglichkeiten vorgestellt wird, die in der höchsten Stufe, der Mitentscheidung auf Unternehmensebene, gipfelt. Diese Stufe allein wird dann Mitbestimmung genannt, wodurch die Diskussion anderer Arten von sinnvoller Einflussnahme abgebrochen ist. So etwa, wenn DAEUBLER von Mitbestimmung als "gleichberechtigter Mitentscheidung der Arbeitnehmer oder ihrer Repräsentanten" spricht. (1) Ähnlich MUSZYNSKI, der Mitbestimmung als "die qualifizierte Einflussnahme auf wirtschaftliche Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsvorgänge" bezeichnet. "Qualifiziert ist eine Einflussnahme dann, wenn wesentliche Teile der genannten Vorgänge auf Dauer nicht gegen den Widerstand der Einflussberechtigten ausgeführt werden können." (2)

Dem liegt die latente Tendenz zugrunde, nur zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern gleichberechtigt ausgeübte Dispositionsrechte als primär diskussionswürdig zu betrachten und "Mitwirkung und Mitsprache" als Sammelbegriffe für alle übrigen (sekundären) Einflussformen auf das Betriebsgeschehen abzuqualifizieren. Wichtige Partizipationsformen wie Anhörungs-, Beratungs- und Informationsrechte in sozialen und personellen Bereich werden dann allzu schnell als "Mitbestimmung im weiten Sinn" abgetan. (3) Dieses Vorgehen scheint uns nicht angemessen, da wir gerade an den vielfältigen Möglichkeiten der Einwirkung der Masse der Arbeitnehmer ("Basis") interessiert sind. Dafür dürfen die verschiedenen Intensitätsgrade der Teilnahme nicht a priori aus der Diskussion herausgenommen werden, wie sie in den verschiedensten Katalogen von Mitbestimmungsformen aufgestellt wurden.

Der Uebersicht halber wollen wir einen solchen Katalog vorstellen, der den soziologischen Erfordernissen eher gerecht wird als andere, bisher vorliegende Versuche (4):

- 
- 1) DAEUBLER, W.: Das Grundrecht auf Mitbestimmung. Frankfurt 1973, S. 7
  - 2) MUSZYNSKI, B.: Wirtschaftliche Mitbestimmung zwischen Konflikt- und Harmoniekonzeptionen. op.cit., S. 18
  - 3) Vgl. dazu DAEUBLER, W.: op.cit., S. 59; RAUSCHER, A.: Einführende Ueberlegungen zum gegenwärtigen Stand der Mitbestimmungsdiskussion. In: Ders. (Hg.): Mitbestimmung. Köln 1968, S. 13-18, hier S. 15 und APEL, G.: Mitbestimmung. München 1969, S. 83
  - 4) Vgl. zu dieser Zusammenstellung der verschiedenen Gesichtspunkte ARNSTEIN, S.: A Ladder of Citizen Participation. In: The Journal of the American Institute of Planners 35 (1969), 4, p. 216-224; SHUCHMAN, A.: Codetermination: Labors Middle Way in Germany. Washington 1957, p. 6; BOSETZKY, H.: Zum Problem der Demokratisierung ... In: FUERSTENBERG, F. (Hg.): Industriesoziologie II. Neuwied 1975, S. 175-81. Für andere Einteilungen siehe MILLER/FORM: Industrial Sociology. New York 1964, 2nd ed. ch. 17, ebenso LIKERT, R.: New Patterns of Management. New York 1961, p. 242 ff.; MAIER, K.: Interdependenzen zwischen Mitbestimmung und betrieblicher Partnerschaft. Berlin 1969, S. 33-37. Der Begriff "negative Mitbestimmung" stammt von A. BURGHARDT: Lehrbuch der Betriebssoziologie. Wien/Graz 1974, S. 129

Schema 4:

I. Scheinpartizipation (Manipulation)	
Partizipation im eigentlichen Sinn	II. <u>Kontroll-Partizipation (reaktive Partizipation)</u>  <u>1. Konsultativrechte</u> a) Informationsrechte b) Anhörungsrechte  <u>2. Widerspruchsrechte (negative Mitbestimmung)</u> a) Vetorechte mit zeitweiligem Aufschub b) Vetorechte mit absolutem Aufschub
	III. <u>Dispositiv-Partizipation (aktive Partizipation)</u>  1. Wahlrechte (f. d. Besetzung v. Führungspositionen)  2. Initiativrechte (Vorschlagsrechte)  3. Mitentscheidungsrechte a) ohne Veränderung der Eigentumsstruktur b) infolge Veränderung der Eigentumsstruktur
	IV. Alleinentscheidungsrechte (Selbstverwaltung)

Um also der Tendenz vorschneller Begriffsverkürzung zu entgehen, wollen wir im folgenden vorwiegend den Begriff "Partizipation", wie er sich in der Diskussion um politische Teilnahmerechte durchgesetzt hat, auch bei der Beleuchtung wirtschaftlicher Teilnahme weiterverwenden. Das soll zum Ausdruck bringen, dass sich die Diskussion auf eine neue Rechtsstellung des Arbeitnehmers bezieht, die grundsätzlich auf allen Ebenen betrieblicher Entscheidungsfindung, und nicht nur auf der Ebene der unternehmerischen Disposition, ihren Niederschlag findet. TANNENBAUM hat recht, wenn er ökonomische Partizipationsprobleme überall dort auftauchen sieht, wo sich Autoritätsfragen in Betrieben stellen. Partizipation zielt auf ein "Zusammenspiel der tragenden Faktoren in Betrieb und Unternehmen" (1) ab, wobei die Art der Kooperation stark differieren kann. Zu einem grossen Teil "ist sie eine Art begrenzter Kontrolle von Untergebenen über Betriebsangelegenheiten." (2) Damit wird weiter ausgedrückt, und dies ist soziologisch relevant, dass alle möglichen Arten von Partizipation darauf angelegt sind, "den Zwischenraum zwischen

1) RICH, A.: Mitbestimmung in der Industrie. Zürich 1973, S. 74

2) TANNENBAUM, A.: Social Psychology of the Work Organization. London 1966, p. 98

den Polen Fremdbestimmung ... und Selbstbestimmung der Arbeitnehmer" auszufüllen. Partizipation sagt dann etwas darüber aus, "wie weit Herrschaft von unten nach oben ausgeübt werden kann bzw. darüber, inwieweit Untergebene an den Entscheidungen, die normalerweise auf höherer Ebene gefällt werden, beteiligt werden." (1) Mitentscheidungsrechte müssen hierbei subjektiv nicht die wichtigsten sein.

## 2. Die Begrenzung auf die paritätische, repräsentative Mitbestimmung

Durch Offenhaltung des Begriffs Partizipation für die verschiedensten Einwirkungsstufen kann auch einem anderen Fehlverständnis von Mitbestimmung vorgebeugt werden. Vielfach hat es sich eingebürgert, Mitbestimmung im weiten Sinn als paritätische, repräsentative Mitbestimmung, ausgeübt durch betriebsexterne Verbandsvertreter, zu bezeichnen, während die Bereiche direkter Teilnahme der Betriebsangehörigen an der Willensbildung aus der Diskussion ausgeklammert wurden. Sozusagen in einem Sprung über mehrere Ebenen hinweg wird Mitbestimmung als "Fremd-Mitbestimmung" verstanden. Deswegen sind auch die Definitionsvorschläge von WEDDIGEN und EYERN unannehmbar, die darunter hauptsächlich "die organisierte Mitwirkung von Arbeitnehmer-Vertretern" verstehen. (2)

Im Gefolge davon wird dann nur darauf Wert gelegt, ob diese Repräsentanten starken Einfluss auf die Unternehmensführung gewinnen können, nicht aber ob dabei eine intensive Interaktion mit den Vertretenen besteht ("Repräsentationsqualität"). Es kann durchaus sein, dass Repräsentation zu einer neuen oligarchischen Machtüberlagerung führt, die gerade das verhindert, was sie zu erkämpfen vorgibt, nämlich das demokratische Ideengut zu realisieren. (3)

Wer also untersuchen will, ob Unternehmensstrukturen partizipativ werden, der kann an dem Verhältnis von indirekter und direkter Mitbestimmung nicht vorbeisehen. Keineswegs soll der Sinn organisierter Gruppeninteressen und -repräsentation geeignet werden, wohl aber sollte sich langsam die Einsicht durchsetzen, dass "der einzelne Arbeitnehmer nur in dem Masse in der betrieblichen Situation aus einem 'Objekt' ein 'Subjekt' werden und damit in einem erfahrbaren Sinn die Entfremdung in der ... Arbeitsorganisation abbauen kann, als er selber, und zwar in unmittelbarer Weise, einen bestimmten Entscheidungs-, Verantwortungs- und damit persönlichen Entfaltungsraum bekommt" (4), handle es sich nun um Kontroll- oder Dispositivrechte.

Eine Reihe empirischer Untersuchungen zeigen denn auch die Distanz, die der einzelne gegenüber einer vorwiegend als repräsentativ aufgefassten Mitbestimmung besitzt. (5)

1) HARLOFF, H.J.: Wirtschaftsordnung und Mitbestimmung. S. 356

2) EYERN, G. von: Grundriss ... S. 138

3) Vgl. MAIER, K.: op.cit., S. 47

4) RICH, A.: Mitbestimmung in der Industrie. S. 126

5) Vgl. VOIGT, F.: Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen. In: WEDDIGEN, W./VOIGT, F. (Hg.): Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung. Berlin 1962, Bd. 1. Er schreibt dort, dass die Eigendynamik der Machtpositionen der Vertretungsorgane zwar einige der Züge anonymer Machtausübung abbaut, andere dafür verstärkte. (S. 371). - Die neuesten Untersuchungen des Instituts für angewandte Sozialforschung (infas) bieten dazu ergänzende Daten an. Vgl. Materialien zur Mitbestimmungsdiskussion, zusammengestellt von M.C. HETTLAGE. In: SSIP-Bulletin No. 40 (1974), Winter, S. 110-29

### 3. Mitbestimmung als Auflösung von Herrschaft

Ein weiteres Fehlverständnis hat in der Mitbestimmungsdiskussion durch die Verwendung des Begriffes "Demokratisierung" im Sinne einer Herrschaftsauflösung Platz gegriffen. HENNIS schreibt dazu: "Hier wird Demokratie nicht mehr verstanden als Herstellung einer demokratischen Herrschaftsweise, sondern als ein 'Prozess', in dessen Folge Herrschaft überhaupt abgeschafft wird. Dieser Begriff von Demokratie fällt weitgehend zusammen mit dem in diesem Sprachgebrauch zumeist anonym oder assoziativ verwendeten Begriff der Emanzipation." (1)

Ein solches Verständnis von Mitbestimmung geht davon aus, dass es nicht mehr darauf ankäme, Herrschaft rechtstaatlich zu binden und zu kontrollieren, sondern überhaupt darauf, jegliche Autorität abzuschaffen.

Auch wenn dies nicht für realistisch gehalten wird, soll der Begriff der "Demokratisierung" nicht völlig abgelehnt werden. Er ist sinnvoll anwendbar, wenn darunter "ein dynamischer Prozess in Richtung auf die Vergrößerung der individuellen Freiheitsräume", die sonst überkommenen Verfügungsmächten überantwortet bleiben, verstanden wird, ohne dass dies zu Lasten ökonomischer Rationalitätserfordernisse geht. (2) Demokratisierung umfasst nach dieser Lesart jede Reduktion von Barrieren freier Teilnahme, die in sozio-ökonomischen (und anderen) Konstellationen inhärent sind. "Democracy stresses", so schreiben BRADFORD/GIBB/BENNE, "the potential ability of people collaboratively to define and solve the problems they encounter in trying to live and to work together." (3) Demokratisch ist eine Organisation dann, wenn sie ihre Mitglieder "zur Teilnahme an der Willensbildung der Organisation beruft und befähigt, durch ausreichende Information von oben für eine flüssige Meinungsbildung in der Verbandshierarchie von unten nach oben sorgt und die Führung, ... der Kontrolle der Mitgliedschaft mit dem Recht auf Abberufung unterstellt." (4) Dabei wird Autorität keineswegs ausgeschaltet, sondern nur von unten nach oben delegiert (5) ("Auftragsautorität"). (6)

Es bleibt unser Ziel, durch die Betonung des Begriffs "Partizipation" eine vorschnelle Einengung der Mitbestimmung auf Repräsentativität, Mitentscheidung in unternehmerischen Dispositionen und Herrschaftslosigkeit zu vermeiden. Statt dessen soll der Begriff für die vielfältigen Intensitätsgrade der Teilnahme der Betroffenen im Sinn einer Herrschaftskontrolle von unten prinzipiell offen bleiben ("Basis-Partizipation"). Partizipation als "Demokratisierung" muss dann "zunächst ganz formal als die Strategie zur Öffnung der sozialen Beziehungen" (7) verstanden werden.

- 
- 1) HENNIS, W.: Demokratisierung. Zur Problematik eines Begriffs. S. 19. Ebenso RICH, A.: op. cit., S. 35 f.
  - 2) STEINKAMP, H.: Gruppendynamik und Demokratisierung. S. 136
  - 3) BRADFORD/GIBB/BENNE: T-Group Theory and Laboratory Method. New York/London 1967, 6th ed., p. 34
  - 4) STAMMER, O.: Politische Soziologie. In: GEHLEN, A./SCHELSKY, H. (Hg.): Soziologie. Düsseldorf 1955, 3. Aufl., S. 277-333, hier S. 283
  - 5) Vgl. dazu auch MAYNTZ, R. (Hg.): Bürokratische Organisation. Berlin/Köln 1968, S. 55
  - 6) ESCHENBURG, Th.: Autorität in der Demokratie. In: Ders.: Ueber Autorität. Frankfurt 1976, S. 156 ff. Vgl. auch HARTMANN, H.: Funktionale Autorität. Stuttgart 1964 (↗ Teil E, 2. Kap. II)
  - 7) SCHLUCHTER, W.: Aspekte bürokratischer Herrschaft. Studien zur Interpretation der fortschreitenden Industriegesellschaft. München 1972, S. 161

## II. Mitbestimmungsfunktionen und Basis-Partizipation

Das Leben in Organisationen und speziell die betriebliche Arbeitsorganisation berührt die Vitalsituation jedes einzelnen. Mitbestimmung/Partizipation will diese Vitalsituation verändern und verbessern. Dies kann auf Dauer ohne Einbezug der Betroffenen, der Basis selbst, nicht geschehen. Im folgenden soll daher gezeigt werden, wie sehr die Ziele ökonomischer Teilnahme in ihrer Sinnerfüllung und in ihren funktionalen Realisierungschancen davon abhängen, ob es gelingt, die betrieblich-organisatorischen Sozialbeziehungen so zu öffnen, dass die davon betroffenen Menschen zu wirklichen "Wirtschaftsbürgern" werden. (1) Dies lässt sich an drei Hauptfunktionen der Mitbestimmung deutlich nachzeichnen, dem Schutz, der Kooperation und der Motivation:

### 1. Die Schutzfunktion der Mitbestimmung und die Rolle der Basis

Es ist sicher keine Ueberzeichnung der Grundprobleme des Industriezeitalters, wenn man davon ausgeht, dass sich - zumal in politischen wie ökonomischen Grossorganisationen - die Kluft zwischen einem relativ kleinen Leitungsgremium und der grossen Masse der Organisationsmitglieder ständig verbreitert, weil der einzelne den Ueberblick über die Gesamtsituation verloren hat. (2) Daher nimmt es kaum Wunder, dass "der Einzelne, der einer Organisation beiträgt, gewöhnlich kaum Möglichkeiten (hat), effektiv zu partizipieren. Wer aber sieht, dass seine Teilnahme ohnehin nutzlos ist, der ist kaum motiviert, dennoch zu partizipieren." (3) Hauptgründe dafür sind für ZIMPEL die erstarrten Herrschaftsstrukturen, die echte Partizipationsmöglichkeiten verhindern und dadurch Hauptursache der politischen Apathie sind. Der einzelne ist subordiniert und vom unternehmerischen Denken ausgeklammert. Und wenn darauf verwiesen wird, dass die notwendige funktionelle Differenzierung eines Betriebes auch zu einer funktionellen Partizipation führe, dann kann man nicht daran vorbeisehen, dass dies faktisch nur für die obere (und vielleicht) mittlere Führungsebene, also die "Technostruktur" (4), gilt. Die spezifisch ausführende Ebene ist davon weitgehend unberührt.

Hier setzt die Machttheorie der wirtschaftlichen Mitbestimmung an. Sie geht davon aus, dass eine gesteigerte Partizipation der spezifisch von dieser Situation Betroffenen "nur über eine 'power equalization' innerhalb der Organisation, d.h. einen Abbau der Macht der Führungsgruppen erfolgen kann." (5) Ihre Intention richtet sich auf Macht- bzw.

- 
- 1) NAUMANN, F.: Ausgewählte Schriften. In: Civitas Gentium (Quellenschriften zur Soziologie und Kulturphilosophie). Frankfurt 1949, S. 278. Er spricht dort davon, dass Mitbestimmung das Ziel habe, "aus Industrieuntertanen Industriebürger zu machen".
  - 2) R. MICHELS hat schon 1911 in seinem Standardwerk "Zur Soziologie des Parteiwesens" in der modernen Demokratie" auf die allen Grossorganisationen inhärente Tendenz zur Oligarchisierung bzw. Verselbständigung der (politischen) Elite gegenüber den Legitimationsträgern hingewiesen. - Stuttgart 1970, 2. Aufl. des Neudrucks, Teil VI
  - 3) ZIMPEL, G.: op.cit., S. 77
  - 4) GALBRAITH, J.K.: Die moderne Industriegesellschaft. München/Zürich 1968
  - 5) NASCHOLD, F.: Organisation und Demokratie. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972, 3. Aufl., S. 71. Aehnlich HILL/FEHLBAUM/ULRICH: Organisationslehre I. op.cit., S. 264 und ARNSTEIN, S.: A Ladder of Citizen Partizipation. op.cit., p. 216

Herrschaftsveränderung, wobei es weniger darauf ankommt, wer wen entmachtet, als dass keiner dem anderen dominiert. Mitbestimmung als "macht-verteilendes" und darin grunddemokratisches Prinzip ... zielt auf die Legitimierung und Kontrollierung der unternehmerisch-betrieblichen Macht ähnlich der politischen im funktionierenden demokratischen Rechtsstaat." (1)

Dafür bieten sich verschiedene Lösungen an:

(1) Eine Möglichkeit ist der konstitutionelle Ansatz einer repräsentativen Mitbestimmung, wie er z.B. im deutschen Betriebsverfassungsgesetz (BVG) niedergelegt ist. Für sich allein betrachtet - und gerade die Gewerkschaften waren einer anderen Lösung kaum zugänglich - suggeriert eine solche vermittelte, kollektive Mitbestimmung, als sei nun die gewünschte "Gesellschafts-unmittelbarkeit" erzielt. Die Rolle der 'Vermittler', d.h. mutmasslicher neuer Herrscher, wird leichthin übergangen. (2) Denn nicht nur die bisherige Führungsspitze der Unternehmen (Eigenunternehmer und Manager), sondern auch Gewerkschaftsvertreter als Gegenkraft zu den Machtpositionen der ersteren ("countervailing powers") bilden mit aller Wahrscheinlichkeit wiederum eine Führungsspitze aus mit allen Tendenzen zur Verselbständigung gegenüber der Basis, Machtanonymisierung und Herrschaftsbefestigung. Eine solche Lösung - zumal isoliert - zielt eher darauf ab, Macht für die Belegschaft, aber ohne diese auszuüben. Trotz aller konstitutionell verankerter Mitbestimmung jener Art kann der einzelne daher in der Vitalzone seines Arbeitsfeldes wie bisher "Objekt" bleiben. Nicht ohne Grund ist deswegen in vielen Mitbestimmungsbetrieben dieses Typs die individuelle Arbeitsbefriedigung kaum besser als in Betrieben ohne Mitbestimmung. (3) Wenn betriebliche Mitbestimmung eine Schutzaufgabe hat, dann auch diejenige, vor dem "Patriarchalismus der Mitbestimmungsfunktionäre" zu schützen. (4)

(2) Deswegen kommt man nicht darum herum, eine Lösung des Legitimationsproblems auf einem anderen Weg anzustreben. Man muss einen Weg einschlagen, der die auf "Abstraktionserhöhung" (SCHELSKY) beruhende Intransparenz und die damit verbundene betriebliche Apathie dadurch überwindet, dass man die direkten Teilnahme- bzw. Kontrollmöglichkeiten der Basis ausweitet. Wer Macht wirksam legitimieren und kontrollieren will, muss selbst Macht besitzen. Auch wenn man an der Meinung festhält, dass aus funktionalen Gründen, die unternehmerische Dispositionsmacht weiterhin überwiegend auf der oberen Führungsebene bleiben muss, so schliesst das Möglichkeiten der Machtteilung keineswegs aus. Gerade die Basis, die in einem spezifischen Sinn über betriebliche Macht verfügt, kann Kontrollaufgaben sinnvoll zumindest über das "Wie" des Produzierens übernehmen. (5) Auch wenn Mitbestimmung damit nicht

- 
- 1) RICH, A.: op.cit., S. 160; STEINKAMP, H.: Gruppendynamik und Demokratisierung. op.cit., S. 74. H.A. LEAVITT spricht von planmäßigem Wandel durch "Machteinebnung". Vgl. Applied Organizational Change in Industry. In: MARCH, J.G. (Ed.): Handbook of Organizations. Skokie/Ill. 1965, p. 1144-1170
  - 2) Dazu ausführlich SCHELSKY, H.: Die Arbeit tun die anderen. Opladen 1975, S. 148
  - 3) Vgl. dazu LATTMANN, Ch.: Zukunftsaufgaben der Führung. In: Psychologie in Betrieb, Schule, Berufsberatung und Umwelt (BIAESCH-Festschrift). Stuttgart 1971, S. 52 f. Ebenso VILMAR, F.: Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Frankfurt 1971, S. 26
  - 4) Vgl. RICH, A.: Mitbestimmung in der Industrie. S. 158. Ausführlicher zur Schutzfunktion WALKER, K.: Mitbestimmung im Management im internationalen Vergleich. In: Soziale Welt 26 (1975), 2, S. 156 ff.
  - 5) VILMAR, F.: op.cit. S. 18



zur betrieblichen "Ur-Demokratie zurückführt, so kann sie sich doch über das Delegationsprinzip auf Machtverteilung richten (1) und Anordnungs- und Verfügungsgewalt überall da aufsplitten, "wo Bereiche für Teilkommandos, für abgestufte Selbstverwaltung reif geworden sind".(2) Auf diese Weise entstehen vielfältige Gliederungen der Machtbereiche immer da, wo spezielle Information, Wissen und Initiative vorliegen.(3) So ergibt sich auch ein kontrollierbares Positionsgefüge, das dem Sinn der Mitbestimmung als Herrschaftsabbau, zumindest soweit gerecht wird, als monistische Voll-Herrschaft von oben in sozial bedeutungsvollen Teilbereichen durch eine "partielle Mitherrschaft von unten", "ein Kondominium", "eine Herrschaft zur gesamten Hand" abgelöst wird.(4)(5)

## 2. Die Kooperationsfunktion der Mitbestimmung und die Rolle der Basis

Mitbestimmung zielt allerdings nicht nur auf Schutz der Betriebsangehörigen, sondern hat auch eine Kooperationsfunktion. Infolge der unterschiedlichen Zielsetzungen der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital läßt sich das Unternehmen durchaus als ein Verband bezeichnen, in dem Gegensatzbeziehungen von Gruppen systematisch und dauerhaft auftreten. Die Interessen der einen Seite an Veränderung der Einflussverteilung und Gewinnung neuer bzw. bisher verwehrter Rechte (Einkommen, Macht, Selbstbestimmung) stehen im Gegeninteresse der anderen Seite an der Machterhaltung gegenüber. Unabweisbar ist aber die Notwendigkeit, diese verschiedenen Interessenträger zur Erstellung von Wirtschaftsleistungen so zu organisieren, daß daraus eine Leistungseinheit entsteht. Diese ist an soziale Voraussetzungen, d.h. ein Mindestmass an Integration, an auf Interessenausgleich abzielendes Zusammenwirken aller Beteiligten, geknüpft.(6) Die Verfolgung von Produktionszielen bedarf zweifelsohne der Kooperation zwischen Arbeit, Disposition und Kapital. Das gilt für kapitalistische wie sozialistische Wirtschaftsordnungen gleichermaßen.(7)

Die Frage ist nur, welche Art von Kooperation angestrebt wird, eine konfrontative, an asymmetrischer Konfliktlösung orientierte, oder eine partizipative, deren Ziel es ist, bestehende Interessengegensätze durch Teilnahme an den dafür notwendigen Entscheidungen tendenziell auszugleichen (8) (symmetrische Konfliktlösung). Auf der einen Seite dient dann verstärkte Partizipation zur Verschärfung der Gegensätze (konfliktuelle Partizipationsmodelle), auf der anderen Seite liegt ihr an einer tendenziellen Beseitigung der Konfliktsituation (integrationistische Partizipationsmodelle):

- 
- 1) Dazu näheres bei KLOENNE, A.: Mitbestimmung - Theorien und Realitäten. In: Offene Welt 97/98 (1968), Juni, S. 339-50, hier S. 347
  - 2) HILLMANN, G.: Die Befreiung der Arbeit. Reinbek b. Hamburg 1970, S. 68
  - 3) Ebenda
  - 4) BURGHARDT, A.: Lehrbuch der Betriebssoziologie. op.cit., S. 128 f. Ebenso TOURAINE, A.: Industriesoziologie. In: KOENIG, R. (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Bd. 2, Stuttgart 1969, S. 408 ff.
  - 5) HETTLAGE, R.: Mitbestimmung und Wirtschaftsordnung. Eine Retrospektive in 12 Thesen. In: TRAPPE, P. (Hg.): Mitbestimmung in Wirtschaft und Gesellschaft. Wiesbaden 1983, S. 89-120
  - 6) So etwa FUERSTENBERG, F.: Die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb. In: Vorgänge 9, 19. Jg. (1974), H. 2, S. 93 f.
  - 7) Man lese dazu die aufschlussreiche Passage bei MARX, K.: Das Kapital, Bd.I. Berlin 1951, S. 337 ff.
  - 8) Vgl. dazu RICH, A.: op.cit. S. 71 ff.

### a) Konfliktorientiertes Partizipationsverständnis

Es gibt verschiedene Arten mit Gruppenkonflikten umzugehen; das eine ist der Kampf, der letztlich die Unterwerfung der bzw. die Herrschaft über die Gegenseite will, das andere ist die Debatte, die eine Austragung der Konflikte verlangt, Kompromisse nicht ausschliesst, ein einseitiges Herrschaftsziel aber ablehnt. (1)

#### (1) Das marxistische Kampfmodell der Partizipation

Das klassische Modell kampforientierter Partizipation ist das des Marxismus, sofern es unter nicht-sozialistischen Gesellschaftsbedingungen agiert.

Es geht von einem unversöhnlichen Antagonismus der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital aus, der nur lösbar erscheint, wenn die Herrschaft des Produktionsfaktors Arbeit errichtet werden kann. Um dieses Ziel zu erreichen, muss - als Vorstufe späterer alleiniger Machtausübung - möglichst viel Gegenmacht auf seiten der Arbeitnehmer gesammelt werden. Mitbestimmung ist nur ein Schritt (unter vielen) zur künftigen alleinigen Herrschaftsausübung der Arbeiter.

Deswegen werden die Mitbestimmungsforderungen meist unterstützt, jedoch mit dem Ziel, einen notorischen Konflikt zu schüren, der den Zusammenbruch der kapitalistischen Eigentumsordnung bzw. der "Herrschaft des Kapitals" beschleunigt. Damit hätte sich dann die Mitbestimmungsforderung strukturell von selbst überholt. Erst danach kann sich nach marxistischer Auffassung eine wirkliche Kooperation im Unternehmen durchsetzen. Das Konfliktmodell schlägt nun in ein Harmoniemodell um, das keine strukturellen, antagonistischen Widersprüche mehr kennt (oder zulässt). Der Unterschied zur anarchistischen Variante liegt darin, dass diese direkt die Alleinbestimmung der Arbeitnehmer (etwa durch Verwendung des Räte Modells) anstrebt, während die Leninisten erst einen langen, zeitlich nicht abgesteckten Umerziehungsprozess unter straffer Führung einer Elite betonen. Den dabei von neuem auftauchenden Herrschafts- und Partizipationsfragen glaubt man durch "demokratischen Zentralismus" ausreichende Aufmerksamkeit geschenkt zu haben. ( ↗ Teil D)

#### (2) Das Konfliktmodell von DAHRENDORF

Ebenfalls konfliktorientiert, aber im Gegensatz zum Marxismus am Machtpluralismus ausgerichtet, ist DAHRENDORFs Auffassung. Der permanente gesellschaftliche Wandel wird für ihn von den sozialen Konflikten bewirkt. Wegen ihrer innovativen und herrschaftsverändernden Leistung müssen Konflikte in den Gesellschaften erhalten bleiben. Das gilt gleichfalls für Unternehmen und andere Organisationen.

Mitbestimmung darf deswegen nicht so verstanden werden, als diene sie dazu, die strukturellen Grundkonflikte von Arbeit und Kapital auszuschalten oder zu isolieren. Sie würden damit nur ihres innovativen Einflusses beraubt, nur oberflächlich überdeckt und einer rechtzeitigen sozialen Kontrolle entzogen. (2) Mitbestimmung hat vielmehr

- 
- 1) RAPOPORT, A.: Fights, games and debates. Ann Arbor/Mich. 1970, p. 117. Der dritte seiner Konflikttypen, Spiel, kann hier vernachlässigt werden.
  - 2) DAHRENDORF, R.: Soziale Klassen und Klassenkonflikt. Stuttgart 1957, S. 234 f. Auch COSER ist von der positiven "Ventilfunktion" von Konflikten überzeugt. Vgl. COSER, L.A.: The Functions of Social Conflict. In: COSER, L.A./ROSENBERG, B. (Eds.): Sociological Theory. New York/Toronto/London 1969, 3<sup>rd</sup> ed, p. 218-21

die Funktion, die Konflikte offen zum Austrag zu bringen, indem formale Kommunikationswege, Vermittlungsmechanismen oder Rahmenbedingungen institutionalisiert werden. (1)

Die Seite der Integration wird von DAHRENDORF zugunsten einer betrieblichen Konfliktordnung vernachlässigt. LEMINSKI zieht deshalb zu Recht in Zweifel, ob auf diese Art der gesellschaftliche Bestand bzw. die Sinnerfüllung der Unternehmen voll erklärt werden kann. Angemessener dürfte es sein, eine Zwischenposition zwischen konfliktueller und integrativer Sicht einzunehmen. (2) Dem versuchen die Integrationsmodelle der Mitbestimmung Rechnung zu tragen.

## b) Integrationsorientiertes Partizipationsverständnis

Integration als Prozess des Zusammenschlusses bisher getrennter Glieder eines Systems durch normative Bindung an dessen Ziele oder funktional differenzierte Positionszuweisung (3) kann nun in einem konfliktausschliessenden oder -einschliessenden Sinn interpretiert werden.

### (1) Das Harmoniemodell der Partizipation

Seine Vertreter gehen davon aus, dass Mitbestimmung auf allen Ebenen dazu dienen könnte, offene oder latente Spannungen völlig abzubauen. Partizipation könnte die Erkenntnis allgemein verankern, dass Konflikte auf Dauer allen abträglich seien und es infolge der funktionalen Abhängigkeit aller voneinander hauptsächlich darauf ankomme, diesen Gesamtzusammenhang zu akzeptieren, sich in ihn einzugliedern und an seiner Festigung mitzuwirken.

Das Unternehmen wird als dauerhafte, von unitarischen Interessenkonstellationen geleitete "Gemeinschaft" interpretiert, in dem eine unverbrüchliche, konfliktlose Betriebsverbundenheit die sozialen Beziehungen steuert. "Feudale Domestizierungsmodelle" (4) und marxistische Zukunftsvisionen weisen offensichtlich interessante Parallelen auf, die zu denken geben sollten.

Allerdings machen es sich viele Gegner der integrationistischen Sicht zu einfach, indem sie jeglicher Integrationspolitik den Willen nur manipulativer Scheinpartizipation unterschieben. Integrationsorientierte Partizipationsmodelle können, richtig verstanden, der innovativen Rolle des Konflikts durchaus gerecht werden, ohne ihn deshalb gleich verabsolutieren zu müssen.

- 
- 1) MUSZYNSKI, B.: Wirtschaftliche Mitbestimmung zwischen Konflikt- und Harmoniekonzeptionen. S. 14
  - 2) LEMINSKI, G.: Mitbestimmung und Konflikttheorie. In: FUERSTENBERG, F. (Hg.): Industriesoziologie II. Darmstadt/Neuwied 1974, S. 202 f.
  - 3) Zum bisher in der soziologischen Literatur nur ungenügend durchgearbeiteten Begriff der Integration vgl. BERNSDORF, W.: Soziale Integration. In: Ders. (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Bd. II, S. 373 ff. sowie den Aufsatz von SHILS, E.: The Integration of Society. In: Ders.: Center and Periphery. Essays in Macrosociology. Chicago/London 1975, p. 48 ff.
  - 4) BURGHARDT, A.: Lehrbuch der Betriebssoziologie. Graz/Wien 1974, S. 106. Ähnlich ARGYRIS, C.: Personality and Organization. New York 1957, p. 132 ff.

## (2) Partizipative Konfliktsteuerung

Die Vertreter dieses Modells der wirtschaftlichen Partizipation gehen grundsätzlich davon aus, dass Unternehmensaufgaben nur durch prinzipielle Kooperationsbereitschaft zu lösen seien. Im Verlauf der Konkretisierung dieser Kooperation entstehen aber laufend Konfliktsituationen, die eines institutionalisierten Regelungsmechanismus auf den verschiedensten Ebenen bedürfen. Ähnlich der politischen Trägergruppentheorie sucht wirtschaftliche Partizipationstheorie nach "bridging mechanisms" zur Kanalisierung der Konflikte. Im Gegensatz zur Konfrontation ohne Kooperation bzw. zur Kooperation ohne Konfrontation versucht dieses Modell die Konflikte offen durch Beteiligung der Arbeitnehmer an den Herrschaftsrechten in der Unternehmung auszutragen. Erst dadurch kann auch allgemeine Mitverantwortung erwartet werden.

RICH versucht, diesen Sachverhalt einer Synthese von Kooperations- und Konfliktdenken im Begriff "partizipative Kooperation" auszudrücken. (1) Dispositions- und Anordnungsrechte seitens der Leitungsgremien werden nicht abgeschafft, einem autokratischen, herrschaftlichen Autoritätsverständnis werden aber straffe Grenzen gezogen. (2) Diese Synthese kann auf zwei Arten gesucht werden, als komplementäre Konfliktaustragung vertikal sich ergänzender Akteure (vorwiegend auf Arbeitsplatzebene), oder als horizontale Interaktion unter Akteuren mit grundsätzlich gleichen Machtchancen ("defensive Mitbestimmung", vorwiegend auf Unternehmensebene). (3)

## c) Die Notwendigkeit der Basis-Partizipation

Konflikte im Unternehmen entstehen im Gegensatz zu einem weitverbreiteten Topos der Mitbestimmungsdiskussion keineswegs nur und auch kaum überwiegend aus Differenzen um die Unternehmens- und Lohnpolitik, sondern meist aus der täglichen Arbeitssituation selbst, in der sie für den einzelnen von besonderer Relevanz werden. Wie wir sahen, ist es keineswegs gesichert, dass der einzelne aus seiner "Objektstellung" befreit wird, solange er von repräsentativen Vertretungsorganen wegen seines unverändert unzulänglichen Informationsstands und Qualifikationsniveaus abhängig bleibt. (4) Das emanzipative Ziel der Partizipation kann nur erreicht werden, wenn sie an der Basis selbst ansetzt, Mitbestimmung zu einem persönlichen Erfahrungsgegenstand macht (5) und zugleich die notwendigen Lernprozesse einleitet. Auf diese Weise steigern sich neben Qualifikation, Selbstbewusstsein und Verhandlungsmacht auch das Problembewusstsein gegenüber Gestaltungs- und Durchsetzungsmöglichkeiten von Gruppenzielen, ein nicht unwesentlicher

---

1) RICH, A.: Mitbestimmung in der Industrie. S. 73 ff., 168

2) WEDDIGEN, W.: Mitbestimmung. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften 7 (1961), S. 375

3) MUSZYNSKI, B.: Wirtschaftliche Mitbestimmung ... op.cit., S. 320 ff.

4) DAHRENDORF, R.: Soziale Klassen und Klassenkonflikt. S. 163 und 230 ff. Ders.: Zu einer Theorie des sozialen Konflikts. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 3 (1958), S. 76 ff. und 80 ff. Vgl. auch HOERNING, K.: Emanzipation durch Mitbestimmung? In: HARTFIEL, G. (Hg.): Emanzipation. Opladen 1975, S. 206 und VILMAR, F.: Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Frankfurt 1971, S. 1

5) POPITZ, H./BAHRDT, H.P. u.a.: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Tübingen 1957, S. 132

Ansatz zur Versachlichung von Konflikten. Neben den Lernprozessen rationaler Konfliktbewältigung und grösserer Kommunikationsbereitschaft eröffnen sich Erfahrungsbereiche solidarischen Handelns, die durch "technokratische" Lösungen von oben nicht tangierbar wären. (1)

Es scheint sogar so zu sein, dass ohne Steigerung direkter Basis-Partizipation die Arbeit auf höherer Repräsentationsebene unterminiert wird, weil dann nicht genügend Interesse und Wissen erzeugt werden kann, um die schwierige Politik langfristiger Veränderungen zu unterstützen. Aus diesem Grund muss Wirtschaftsdemokratie von unten beginnen. (2) Die wichtigsten Aufgaben sind an der Basis zu lösen, denn dort werden die Bedingungen geschaffen, die bei voller Mit- oder Selbstbestimmung auf allen Ebenen sowieso gelöst sein müssen.

Aus diesem Grund auch ist es falsch, hinter der Forderung nach Mitbestimmung am Arbeitsplatz keine "echte", sondern nur eine verschleierte Mitbestimmung zu vermuten. Denn wenn die wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen auch nicht auf der untersten Betriebsstufe fallen, die Verlagerung der Entscheidungszentren nach unten trägt zweifellos dazu bei, hierarchische Willkür abzubauen und die entfernteren Entscheidungszentren besser zu kontrollieren.

### 3. Die Motivationsfunktion und die Rolle der Basis

Ein dritter Mitbestimmungsaspekt ist unter dem Schlagwort "Humanisierung der Arbeitswelt" bekannt geworden. Dem liegt die grundsätzliche Wertentscheidung zugrunde, wonach der einzelne befähigt werden soll, "im Rahmen des Möglichen seine Umwelt selbst und nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. . . . (und) nicht fremdgesteuert, nicht in existentieller Abhängigkeit vom unkontrollierten Willen eines Dritten oder von Systemzwängen gehalten werden (darf)." (3)

Die Vorstellung, Entfremdungserscheinungen im Arbeitsprozess liessen sich durch steigende Selbstverantwortung oder gar Selbstorganisation beseitigen oder mindestens begrenzen, wird von einer eindrücklichen Zahl sozialwissenschaftlicher Studien untermauert. (4) Dahinter kann eine systemverändernde Absicht stehen, es kann aber auch einfach darum gehen, das Selbstbewusstsein des einzelnen durch Beteiligung am betrieblichen Steuerungsprozess zu stärken, um so einen Ansatz zur Bekämpfung der

- 
- 1) HELFERT, M.: Humanisierung der Arbeit und gewerkschaftliche Aktivierung der Arbeitnehmer. In: WSI-Mitteilungen 25 (1972), S. 320-32
  - 2) EMERY, F.E./THORSRUD, E./TRIST, E.: Form and Content in Industrial Democracy. Assen/London 1969, p. 10 ff. und 30
  - 3) DAEUBLER, W.: Das Grundrecht auf Mitbestimmung. S. 44. Ebenso SYMANOWSKI, H.: Ueberlegungen zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: Stimmen der Zeit 12 (1970), S. 10
  - 4) BLUMBERG, P.: Industrial Democracy. London 1971, p. 124 ff. Er führt 17 Studien vor, die eine Entsprechung von Partizipation und Arbeitszufriedenheit bestätigen. "Such a consistency . . .", so folgert er, "is rare in social research." (p. 123). In ähnlicher Weise präsentiert F. HERZBERG 155 Studien zur Arbeitszufriedenheit, in denen überwiegend zum Ausdruck kommt, dass dem einzelnen die Art der Kontrolle über die Umwelt, insbesondere der Wunsch nach Autonomie, von grösster Bedeutung ist. Siehe Job Attitudes: Review of Research and Opinion. Pittsburgh 1957, chapter e

allgemeinen (und speziell politischen) Apathie zu finden. (1) So etwa stellt auch der BIEDENKOPF-Bericht fest, "dass die Unterordnung des Arbeitnehmers unter fremde Leistungs- und Organisationsgewalt im Unternehmen mit seiner Selbstbestimmtheit, der ihm ... rechtlich zuerkannten Möglichkeit, seine Zwecke selbst zu wählen und eigene Initiativen zu entfalten, nur solange vereinbar ist, als sie ihre Entsprechung in Gestalt der Beteiligung an den Entscheidungen findet, die den Arbeitsprozess regeln ..." (2)

Ueberdies sind sich die meisten Studien darin einig, dass auch eine positive Beziehung zwischen Leistung und Partizipation besteht. Man denke nur an die Harvard-Schule, LEWIN-Schule und FRENCH-Schule, die alle mit unterschiedlichen Nuancierungen zum Ausdruck bringen, der partizipative Arbeiter sei auch der involvierte, schöpferische und produktive Arbeiter. (3) Leichtere Koordination der verschiedenen Leistungsträger gilt als zusätzlicher Effekt. Offensichtlich hängt die Leistungssteigerung damit zusammen, dass durch Verbreiterung der Teilnahme das Informationsverarbeitungspotential einer Organisation gesteigert wird. (4) Nur so aber kann eine Organisation überlebensfähig bleiben.

Damit wird Partizipation sogar zur funktionalen Notwendigkeit für eine "organisatorische Wiederbelebung" (5). Die Befreiung von unproduktivem Verwaltungsballast und den Gefahren bürokratischer Herrschaft kann nach FUERSTENBERG sogar nur gelingen, wenn "partielle Selbstverwaltung in den unteren Einheiten der Sozialstruktur", wo immer möglich, eingerichtet wird. (6)

Diesen Leistungsaspekt pauschal als "betriebssoziologischen Partizipationsansatz" (7),

- 
- 1) VILMAR, F.: Mitbestimmung - Fiasko und Neubeginn. In: Stimme der Gemeinde 23 (1971), S. 364
  - 2) Mitbestimmung im Unternehmen. Bericht der Sachverständigenkommission zur Ausweitung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1970, S. 100
  - 3) Die im Zusammenhang mit der berühmten Hawthorne-Studie stehenden Veröffentlichungen bedürfen kaum noch einer Erwähnung. Interessant ist, dass auch die Untersuchungen in der Harwood-Corporation durch FRENCH/COCH, MORSE/REIMER zu solche signifikanten Korrelationen gelangten. Vgl. COCH, L./FRENCH, J.R.P.: Overcoming Resistance to Change. In: CARTWRIGHT, D./ZANDER, A.: Group Dynamics. Research and Theory. New York/London 1968, 3. Aufl., p. 336-50; MORSE, N./REIMER, E.: The experimental Change of a major organizational variable. In: Journal of abnormal and social psychology 52 (1956), p. 120-29 und FRENCH, J.R.P./ISRAEL, J./ÅS, D.: Ein Experiment über die Beteiligung in einer norwegischen Fabrik. In: IRLE, M. (Hg.): Texte zur experimentellen Sozialpsychologie. Neuwied/Berlin 1969, S. 487-514
  - 4) BLAU, P./SCOTT, R.: Formal Organizations. San Francisco 1962, p. 116 ff.
  - 5) BENNIS, W.G.: Changing Organizations. Cambridge/Mass. 1966. Auszugsweise als "Organisationswandel" abgedruckt in: BENNIS, W.G./BENNE, K.D./SCHEIN, R. (Eds.): Aenderung des Sozialverhaltens. Stuttgart 1975, S. 470 ff., hier S. 472 und 478
  - 6) FUERSTENBERG, F.: Die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb. In: Vorgänge 13 (1974), 3, S. 102. Ganz übereinstimmend BOSETZKY, H.: Zum Problem der Demokratisierung bürokratischer Organisationen. S. 180 f.
  - 7) So etwa GUELLEN, K. u.a.: Humanisierung der Arbeit? Ansätze zur Veränderung von Form und Inhalt industrieller Arbeit. Berlin 1973, S. 14 ff.

als bloße Managementtechnik zur wirkungsvolleren Steuerung und Manipulation der Arbeitnehmer abzutun, wird der tatsächlichen Situation nicht gerecht. Dabei wird nämlich übersehen, dass diese Leistungswirkungen nicht aus einem rein formalen Partizipationsakt und -recht allein resultieren, sondern aus dem mit Selbstbewusstsein und Eigeninitiative verbundenen aktiven Vollzug der Teilnahme, also aus veränderten sozialen Beziehungen. (1)

Erlebte Selbstentfaltung des einzelnen aber ist weniger über indirekte Formen der Mitwirkung als durch unmittelbare Vollzugserfahrungen von Partizipation zu erreichen, auch wenn dabei der Aktionsfreiheit notwendigerweise Grenzen gesetzt sind. Zudem muss der Akzent nicht unbedingt auf der isolierten Einzelaktion liegen. Er kann ebenso durch soziale Gruppen kanalisiert werden. Integrations- und identifikationsfördernde "Subsystembildung" scheint sogar der geeignetere Ansatz, um zugleich den Gefahren der Vereinzelung und der Entfremdung gegenüber sich vervollständigenden Herrschaftsapparaten wirksam zu begegnen. (2) Partizipationsgruppen bilden eine reale Gegenmacht, durch die Mitgestaltung und Kontrolle "verwesentlich und zu einer unmittelbaren, (die) Person aufwertenden Erfahrung werden" (3). Hiervon hängt es entscheidend ab, ob Partizipationsangebote (auf wirtschaftlicher wie politischer Ebene) als realistisch eingeschätzt und dann wahrgenommen werden. Nur wenn es gelingt, Mitwirkungspotentiale der Basis zu fördern, kann der arbeitende Mensch "von einem blossen Objekt, von einem disponiblen Faktor, zum Subjekt, zum dispositiven Faktor" werden. (4) Schon MEAD hatte nachdrücklich darauf verwiesen, dass jede Strategie der Demokratisierung bei kleinen, überschaubaren Sozialgebilden ansetzen müsse, weil nur hier die Grundbedingung aller genossenschaftlich-demokratischen Bemühungen, nämlich die universale Kommunikation, annähernd erfüllbar sei. (5)

### III. Basis-Partizipation und genossenschaftliches Gedankengut

Blicken wir kurz zurück. Wirtschaftliche Mitbestimmung als Form der Machtverteilung, Motivation und Konfliktregelung fügt sich nahtlos in die Forderung der Anhänger normativen Demokratieverständnisses ein: Politische Demokratie ist ohne wirtschaftliche Demokratie für sie nicht denkbar. Dabei konnten wir den Nachweis führen, dass die politischen Partizipationsforderungen eng mit dem genossenschaftlichen Denken verbunden sind. Wegen der engen Verknüpfung von politischer und wirtschaftlicher Partizipationstheorie ergibt sich zwingend, dass sich auch in den Forderungen nach wirtschaftlicher Mitbestimmung (in dem von uns herausgestellten Sinn) und der Begründung für Wirtschaftsdemokratie im allgemeinen deutliche Spuren der Genossenschaftsidee zu finden sein müssen.

- 
- 1) STEINKAMP, G.: Gruppendynamik und Demokratisierung. S. 160 und NASCHOLD, F.: Organisation und Demokratie. S. 51
  - 2) NASCHOLD, F.: a.a.O., S. 66
  - 3) RICH, A.: Mitbestimmung in der Industrie. S. 129
  - 4) FUERSTENBERG, F.: Die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb. S. 100 sowie SCHUMANN, M.: Möglichkeiten der Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 20 (1969), S. 230
  - 5) MEAD, G.H.: Sozialpsychologie. Neuwied 1969, 2. Aufl., S. 351 f.

# 1. Herrschaftsabbau und Selbstverwaltung als genossenschaftliche Ideen

Zunächst einmal muss die soziologisch-historische Genossenschaftsidee klar von der gesetzlich normierten Wirtschaftsunternehmung "Genossenschaft" abgehoben werden. Es scheint auf den ersten Blick nicht leicht, aus der recht umfangreichen Diskussion um die Genossenschaftsprinzipien, einen gemeinsamen Nenner des "Genossenschaftlichen" herauszulösen. EMELIANOFF hat allein für die Zeitspanne bis zum 2. Weltkrieg 23 unterschiedliche Definitionen mit 46 verschiedenen Merkmalen zusammengetragen. (1) Diese Liste liesse sich heute erheblich erweitern. Noch dazu haben sich eine Reihe von genossenschaftlichen "Funktionsprinzipien" (Ausschüttung, Barzahlung, Haftung etc.) als situative, variable Verhaltensanweisungen erwiesen, die sich im Lauf der Zeit beträchtlich gewandelt haben. (2)

Gleich welchen Ansatz man aber wählt, ob man die "Solidarität" ("mutual aid") (3), den "Grundauftrag der Mitgliederförderung" (4) oder direkt das demokratische Lenkungs- und Kontrollprinzip des "one man - one vote" (5) zum Ausgangspunkt der Überlegungen macht, als wesentliches "Strukturprinzip", das den "überpositiven" (6), soziologischen Gehalt genossenschaftlichen Denkens zum Ausdruck bringt, bleibt unverändert bestehen, dass hierbei jeweils "das Gewicht der Willensbildung in die Basis, statt in die Spitze" verlegt wird. (7) Präzisierend fügt ZIEGENFUSS hinzu: "Das 'ideelle Moment' der Genossenschaft besteht darin, dass sie die persönliche Kooperation zum Träger der Wirtschaftsbeziehungen machen will. Die reale Seite dieser Idee ist die genossenschaftliche Demokratie." (8)

Der Zusammenschluss folgt nicht einem hierarchisch-autoritären Subordinationsprinzip, sondern beruht "auf der Nebeneinanderordnung der einzelnen Glieder" (9). Daher können genossenschaftlich strukturierte Unternehmensformen auch als das Gegenteil herrschaftlicher Sozialverbände angesehen werden. Sie sind am Herrschaftsabbau orientiert. (10) Ihre Mitglieder sind nicht "Untertanen" bestimmter Herrschaftsträger,

- 
- 1) EMELIANOFF, I. V.: Economic Theory of Cooperation. Washington 1948, p. 28 f.
  - 2) Zur Unterscheidung von Funktions- und Strukturprinzipien vgl. HENZLER, R.: Genossenschaftsplanung und Genossenschaftsprinzipien. In: Ders.: Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder. Frankfurt 1970, S. 276. Ders.: Are the co-operative principles still valid? In: Co-operative College Papers 13 (1967), p. 41 ff.
  - 3) WATKINS, W. P.: The nature of co-operative principles. Ebenda, p. 81 ff.
  - 4) HENZLER, R.: siehe Fussnote 2)
  - 5) COLE, G. D. H.: A Century of Co-operation. Manchester 1944, p. 64 und 74; DIGBY, M.: Co-operative Principles. In: Co-operative College Papers 13 (1967), p. 33 ff.; ebenso FAUCHERRE, H.: 60 Years International Co-operative Alliance 1895-1955. Basel/London 1960, p. 213 ff. und 300 ff.
  - 6) PAULICK, H.: In: Aktuelle Genossenschaftsprobleme. Basel 1953, S. 175 ff. (Diskussionsvotum)
  - 7) ZIEGENFUSS, W.: Die Genossenschaften. Berlin 1948, S. 113 und 116 f.
  - 8) Ebenda, S. 108
  - 9) HANDSCHIN, H.: Vom Wesen der Genossenschaft. S. 6
  - 10) WEIPPERT, G.: Zur Soziologie des Genossenschaftswesens. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 7 (1957), S. 117. Ebenso KUENG, H.: Sinn und Aufgabe der Genossenschaft in der Wirtschaft. Basel 1950, S. 8



sondern gleichgeordnete "Genossen". (1)

Durch das demokratische Willensbildungsverfahren wird der Einfluss unterschiedlicher Kapitalmacht ausgeschaltet. Statt dessen rückt das genossenschaftliche "Personalprinzip" in den Vordergrund. Danach sollen die Mitglieder ohne Unterschied in die Lage versetzt werden, ihre eigenen Angelegenheiten zu steuern. Aus diesem Grunde haben in der Geschichte alle genossenschaftlich strukturierten Verbände "ihre eigenen Angelegenheiten grundsätzlich nur von einheimischen Vertrauensleuten, nicht von einer ortsfremden Bürokratie" verwalten lassen. (2)

Daraus folgt zwingend, dass genossenschaftliche Sozialverbände auch auf wirtschaftlicher Ebene auf die Teilnahme aller Mitglieder ausgerichtet sind und sein müssen. (3) Der Aufbau von der Basis her erfordert, dass die Mitglieder unterschiedslos in die Lage versetzt werden, wo immer es möglich ist sukzessive die Selbstkontrolle über das wirtschaftliche Geschehen zu übernehmen. Das muss nicht heißen, dass man dabei unbedingt schon immer direkt bei der unternehmerischen Disposition anzusetzen hätte. Auch die unmittelbar erfahrene Arbeitsumwelt ist ein solches Betätigungsfeld. Mit der partizipativen Struktur ist auch nicht allein die "genössische Selbstverwaltung" (4) angesprochen. Bedeutsam ist gleichfalls die verstärkte Kontrollbefugnis über die Leitungsbeauftragten. Dennoch ist im Ziel des Machtausgleichs tendenziell auch der Selbstverwaltungsgedanke enthalten.

Man muss sich dabei nicht notwendigerweise am Idealtypus der Herrschaftsfreiheit oder des "herrschaftsfreien Diskurses" (HABERMAS) orientieren. Der genossenschaftliche Kerngedanke bleibt immer da erhalten, wo Herrschaft kontrolliert, legitimiert und dadurch in den Bedingungen ihrer Ausübung verändert wird. Schon dies ist in der Tendenz gegen Herrschaft gerichtet. Grundsätzlich können somit alle institutionellen Vorkehrungen demokratischer Legitimierung zum Schutz gegen positionelle Uebermacht und Unterwerfung als "genossenschaftlich" im weiten Sinn angesehen werden. Denn überall da, wo (vielleicht in Ansätzen nur) "der Gedanke der Selbstverwaltung zum Durchbruch kommt, kann von einer Verwirklichung des Prinzips der Genossenschaft gesprochen werden". (5) Das gilt im Prinzip - wenngleich abgeschwächt - auch für all die Vorkehrungen, die eine Kooperation der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital institutionell absichern.

Seine deutlichste Ausprägung findet der wirtschaftliche Selbstverwaltungsgedanke in der Unternehmensform Genossenschaft. Da diese auch historisch als der früheste Versuch partizipativen Wirtschaftens gilt, ist WEIPPERT zuzustimmen, wenn er sie als "Urform einer verwirklichtbaren Demokratie" im ökonomischen Bereich bezeichnet. (6)

- 
- 1) Unter "primitiv" genossenschaftlichen Verhältnissen ist nämlich - so GEIGER - niemand im Besitz solcher Herrschaftsposition, da die Macht ja "im Kreis herum von allen gegenüber allen ausgeübt wird". GEIGER, Th.: Vorstudien zu einer Soziologie des Rechts. Neuwied/Berlin 1970, 2. Aufl., S. 344
  - 2) GASSER, A.: Herrschaft und Genossenschaft. In: Einführung in die Genossenschaft. S. 20
  - 3) WARBASSE, J. P.: The Co-operative Way. Chicago 1946, p. 35
  - 4) GASSER, A.: a.a.O., S. 21 ff.
  - 5) WEIPPERT, G.: Jenseits von Individualismus und Kollektivismus. Düsseldorf 1964, S. 33 f.
  - 6) WEIPPERT, G.: Genossenschaftswesen und soziale Marktwirtschaft. In: ZfgG 1 (1950), S. 15. Ähnlich HANDSCHIN, H.: Vom Wesen der Genossenschaft. S. 32

In diesem Sinn ist die Wirtschaftsdemokratie Ausdruck des Genossenschaftsprinzips. Auch der Mitbestimmungsforderung geht es in ihrer Variante der Basis-Partizipation um Machtausgleich über partizipative betriebliche Sozialstrukturen. Damit knüpft sie - meist ohne dass sich deren Vertreter dessen bewusst wären - an die Idee einer genossenschaftlich-demokratischen Ordnung von unten her an.

Freilich handelt es sich dabei in erster Linie um eine Aussage über die formale Organisationsstruktur (1) ("Organisationspotential"), deren Realisierung im Verlauf der konkreten Abwicklung des genossenschaftlichen Betriebsgeschehens auf erhebliche Partizipationsbarrieren stossen kann (↗ Teil D). Die prinzipielle Möglichkeit genossenschaftlich strukturierter Sozialgebilde ist damit zwar nicht in Abrede gestellt (2), gleichwohl darf nicht übersehen werden, dass mit zunehmender Komplexität der Organisation die Gefahren eines erneuten Herrschaftsaufbaus anwachsen.

## 2. Genossenschaftliche Kooperation und die Strategie der Konfliktlösung

Aehnlich wie in der Diskussion um die wirtschaftliche Mitbestimmung spiegeln sich auch im Genossenschaftswesen usw. unterschiedlichen Handlungen zu Konflikt und Kooperation wider.

Nicht jede wirtschaftliche Kooperation ist, wie wir sahen, schon gleich genossenschaftlicher Art. Was Kooperation zu einer speziell genossenschaftlichen oder genossenschaftsähnlichen macht, ist der Versuch partizipativ und im Idealfall gleich auf alle Organisationsmitglieder zu verteilen. Kooperation ist immer da genossenschaftlicher Art, wo der bisher von der Verantwortung Ausgeschlossene ein mitverantwortlicher "Genosse" wird, dem aus diesem Grund ein "bestimmtes Mass an aktiver Entscheidungsbefugnis zugestanden wird." (3) Freilich können dabei auch Konflikte unter den Genossen auftreten, allerdings sind - so die Vertreter des Genossenschaftswesens - die Aussichten auf eine befriedigende Konfliktregelung günstiger als bei herrschaftlich strukturierten Organisationsformen.

### a) Die harmonistische Variante

Interessanterweise stehen die älteren Genossenschaftstheoretiker und die ersten Anfänge genossenschaftlicher Wirtschaftsunternehmen in der neueren Zeitgeschichte ganz unter dem Zeichen harmonistischer Denkansätze. Schon die vom "utopischen Sozialisten" OWEN gegründete Landwirtschaftskolonie mit Namen "New Harmony" sowie die verschiedenen Gemeinschaftssiedlungen unterschiedlichster weltanschaulicher Provenienz lassen erkennen, dass sie von der Idee hochintegrierter Betriebs- und Lebensgemeinschaften ("harmony settlements") (4), also "Gemeinschaften" im TOENNIESschen Verständnis, geleitet waren. (↗ Teil C)

---

1) G.D.H. COLE nennt deswegen die Genossenschaften in vorsichtigerer Ausdrucksweise nur "formally democratic institutions". Vgl. Democracy and authority in the co-operative movement. London 1953, p. 3

2) WEIPPERT, G.: Zur Soziologie des Genossenschaftswesens. In: ZfG 7 (1957), S. 117

3) WEIPPERT, G.: Jenseits von Individualismus und Kollektivismus. S. 33 f.

4) KARVE, D.G.: Co-operation - A Balance Sheet. p. 59

Auch heute hat sich diese Ueberzeugung in Ansätzen noch erhalten, wenn Genossenschaften als Elemente einer betrieblichen Friedensregelung verstanden werden, in denen die Kompromissfähigkeit aller wegen der gegenseitigen, gleichberechtigten Interessenabstimmung als besonders ausgeprägt interpretiert wird. (1) Konflikträchtige Interesseninkompatibilitäten (etwa zwischen Kapital und Arbeit), die sich aus der Struktur des ökonomischen Handlungssystems ergeben können, gelten als durch die genossenschaftliche Eigentums- und Partizipationsregelung beseitigt. Hinzu kommt die Sonderbedingung, dass Genossenschaften als "Kinder der Not" als besonders solidaritätsbezogen gelten. Einerseits steht ja die allgemeine Einsicht, dass sich die soziale Notlage nur durch ein "Gemeinschaftswerk" bekämpfen lasse, der Gründung der Assoziation überhaupt Pate, andererseits scheint die Not selbst Loyalitätsbindungen, die konfliktmindernd oder -aufhebend wirken (2), zu erzwingen.

Für manche wird das Genossenschaftswesen deswegen zugleich zum Modell für eine weltweite Friedenssicherung überhaupt. Explizit äussert sich dazu LAVERGNE (3): "Par essence, la coopération est génératrice de paix - de paix dans les relations entre les classes sociales, car, le profit capitaliste étant aboli, le conflit du capital et du travail disparaît - génératrice de paix aussi dans les relations internationales, car ce qui, du point de vue économique, oppose les peuples ... c'est le recherche du même profit capitaliste. Le jour donc où les consommateurs dirigeraient la production, les conflits économiques seraient atténués, d'où un sensible apaisement politique."

#### b) Die konfliktuelle Variante

Ganz anders die neuere "ökonomische" Genossenschaftstheorie. Ihr scheint der betriebliche und gesellschaftliche Frieden nicht schon dadurch gewährleistet, dass man an freie Assoziationen appelliert, zumal nicht in einer Gesellschaft, in der ein hoher Wohlstand als deutliche "Solidaritätsbremse" wirkt. (4) Trotz aller Erziehung zur Solidarität und trotz aller Tendenz zum Machtausgleich sind die Genossenschaften in dieser Aufgabe überfordert. Aus diesem Grund versucht die ökonomische Genossenschaftsrichtung mit allen solidaristischen Ansätzen gründlich aufzuräumen und ein gänzlich am Konflikt ausgerichtetes Genossenschaftsverständnis anzubieten. Einen Namen hat sich dabei ESCHENBURG gemacht.

- 
- 1) ENGELS, W.: Wohlstand - was ist das? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 1.2.1975. Bei idealer Gleichverteilung der Macht entfällt zudem das Legitimationsproblem gänzlich.
  - 2) HENZLER, R.: Genossenschaft und christliche Gesellschaftspolitik. In: Ders.: Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder. S. 32. Für die USA vgl. INFIELD, H.: Co-operative Communities at Work. London 1947, passim; für die Situation in der Schweiz vgl. HESS, O.: Das landwirtschaftliche Genossenschafts- und Vereinswesen in der Schweiz. Bern 1947, 3. Aufl., S. 15 f. Ähnliche Aussagen für andere Länder und andere Genossenschaftsarten lassen sich unschwer zusammentragen.
  - 3) LAVERGNE, B.: In: Aktuelle Genossenschaftsprobleme. Basel 1953, S. 12. Zustimmend MARBACH, F.: ebenda, S. 101
  - 4) Dieser Ausdruck stammt von BOEHLER, E.: Der Mythos in Wirtschaft und Wissenschaft. Freiburg 1965, S. 489

Er geht davon aus, dass es eines "homo cooperativus", eines solidarisch geformten Menschen zur Erklärung der internen Funktionsfähigkeit und Wirkungsweise der Wirtschaftsunternehmung Genossenschaft gar nicht bedürfe. Konfliktfreiheit sei weder möglich noch erklärungsnotwendig. Man könne das Handeln der Genossenschaftsmitglieder durchaus unter der Hinsicht betrachten, dass Solidarität wie in anderen Wirtschaftsformen auch grundsätzlich ein "knappes Gut" sei. (1) Genossenschaftstheorie könne ganz ohne die Bemühung auskommen, den Knappheitsgrad des Gutes Solidarität zu verringern und sich ganz ohne Gefahr der Selbstaufgabe an den klassisch liberalen Annahmen des "homo oeconomicus" orientieren. Genossenschaftliche Kooperation ist unter den Annahmen jeweiliger Konfrontationen von Eigeninteressen, also nach dem Muster der konfliktuellen Organisationstheorie voll erklärbar, denn der typische Ansatz demokratischer Willensbildung bleibt davon gänzlich unberührt. Abgesehen davon, dass dadurch mit einer grossen sozialwissenschaftlichen Tradition gebrochen wird, bleibt immerhin der Einwand bestehen, der auch schon gegen DAHRENDORF's Konflikttheorie erhoben wurde, dass auf diese Weise der dauerhafte Bestand der Unternehmensform Genossenschaft wohl nicht zureichend erklärt werden kann.

Allerdings bleibt als wichtiges Ergebnis dieser Theorie doch festzuhalten, dass die formale Betrachtungsweise allein nicht genügen kann. Eine genossenschaftlich egalitäre Eigentumsverteilung allein ist keine sichere Garantie für automatische Interessenharmonisierung. Auch wenn den Genossenschaftsmitgliedern definitionsgemäss die dominierende Rolle als Träger des Betriebes zufällt, muss daraus noch keine Herrschaftsfreiheit resultieren. In Wirklichkeit kann dem Management ein Entscheidungsspielraum zuwachsen, der zu Interessenkonflikten mit den Mitgliedern führen kann. Diese Konflikte sind also keineswegs an eine Ungleichverteilung im Eigentum (Kapital) gebunden. Nicht nur Eigentum verleiht Herrschaftsgewalt. (2) Allein aus der funktionalen Leistungsordnung und Kompetenzabstufung ergeben sich weiterhin "dipolare" Interessenkonstellationen (3) zwischen Leistungsbeauftragten und genossenschaftlicher Basis, die sich in Verteilungskonflikten (Lohnhöhe, Rücklagenbildung, Gestaltung der Mitgliederpreise), aber auch in "Partizipationskonflikten" (Begrenzung der Leitungsautonomie) äussern können. An dieser Dipolarität ändert sich nichts, auch wenn sich auf beiden Seiten Genossenschafter gegenüberstehen. (4) Eine gänzliche Konfliktauflösung liesse sich wohl nur in einer Ueberflussgesellschaft,

- 
- 1) ESCHENBURG, R.: Oekonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit. Tübingen 1971. Ders.: Genossenschaftstheorie als Konflikttheorie. In: BOETTCHER, E. (Hg.): Theorie und Praxis der Kooperation. Tübingen 1972, S. 55 ff. sowie ders.: Konflikt- und Harmonietheorie der Genossenschaft. Bemerkungen zur gleichnamigen Kritik Manfred NEUMANNs. In: ZfG 23 (1973), 2, S. 101 ff. Vgl. auch BOETTCHER, E.: Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. Tübingen 1974, S. 35 und 49
  - 2) Vgl. DAHRENDORF, R.: Bürger und Proletarier. Die Klassen und ihr Schicksal. In: Ders.: Gesellschaft und Freiheit. München 1961, S. 154. Ähnliches hat bekanntlich J. BURNHAM mit seiner "Revolution der Manager" nachzuweisen versucht.
  - 3) BIERMANN, H.: Ueber das Problem der Messung wirtschaftlicher Macht. In: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 25 (1974), 2, S. 207
  - 4) HENZLER, R.: Mitbestimmung in Genossenschaften. In: Ders.: Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder. S. 80. Unberücksichtigt bleibt überdies der Fall von Konflikten zwischen verschiedenen Genossenschaftssparten, etwa zwischen Produktions- und Konsumgenossenschaften.

in der jedes Interesse befriedigt werden könnte, ohne mit anderen Interessenlagen zu kollidieren, denken.

Aus all dem lässt sich folgern, dass die besondere genossenschaftliche Konfliktstrategie nicht in der Ausschaltung der Konflikte, sondern in einer besonderen Form der Konfliktbegrenzung bestehen kann. Konflikte sollen sich jedenfalls nicht mehr an der ungleichen Kapitalmacht und der daraus abgeleiteten Ungleichverteilung von Entscheidungsbefugnissen entzünden. Es wird eine über die Kapitaleinlage hinausreichende Legitimation der Ordnungsmacht im Unternehmen angestrebt.

Genossenschaftliche oder genossenschaftsähnliche Bemühungen zielen deswegen meist auf eine Eigentumsstreuung ("Miteigentum") oder Ablösung der besonderen Kapitalgeberfunktion durch die Kollektiveigentümerschaft der Benutzer oder der Beschäftigten des Unternehmens ab. Die erhöhten Partizipationschancen müssen nicht notwendigerweise mit einer harmonistischen Schauweise verbunden werden. Es findet nur eine Konfliktverschiebung statt:

- Da "das Kapital" als Konflikträger entfällt, bleibt als "innerbetrieblicher Gegenpart zum Faktor Arbeit ... nur noch die Disposition". (1)
- Selbst wenn es gelingen sollte, den Faktor "Disposition" voll an seine Treuhänderfunktion zu binden, verlagern sich die Konflikte noch einmal, diesmal "gewissermaßen in die Brust jedes einzelnen Arbeitnehmers (bzw. Kollektiveigentümers, R.H.), der für sich zwischen seinen langfristigen Interessen am Gedeihen des Unternehmens und seinen kurzfristigen Interessen an hohen Löhnen abwägen muss." (2) Ob diese Balance immer gelingt, bleibt eine offene Frage. Wie weit diese Konfliktverlagerung zudem auch ihre Auswirkungen auf das Partizipationsverhalten der Basis hat, wird an anderer Stelle geprüft werden.

Immerhin bleibt festzuhalten, dass mit der Strategie der Konfliktverlagerung eine neue Legitimationsgrundlage in der betrieblichen Sozialstruktur erstrebt wird. In einem weiteren Sinn kann damit jeder Versuch, einen Wechsel von einseitiger oder autoritärer zu zweiseitig-kooperativer Willensbildung herbeizuführen, als ein Schritt zur Realisierung des genossenschaftlichen Ideenguts gewertet werden, gleichgültig ob dabei die Eigentumsordnung de jure oder einfach de facto einer Aenderung unterzogen wird. Es ist unbestreitbar, dass sich in diesem weiten Sinn eine "Vergenossenschaftlichung" (EISERMANN) des heutigen Wirtschaftslebens in Teilbereichen anzubahnen scheint.

---

1) MUSZYNSKI, B.: op.cit., S. 139 und 159

2) OERTZEN, P. von: Die Stellung der Arbeitnehmer in der modernen Industriegesellschaft und die Funktion der Mitbestimmung. In: IGM-Arbeitsheft 211, S. 26 f., zit. nach: GEISLER, A./FRICKE, W.: Demokratisierung der Wirtschaft. Hamburg 1973, S. 414. Ebenso ENGELS, W.: Wohlstand - was ist das? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 1.2.1975



**TEIL B**  
**Modelle**  
**wirtschaftlicher Basis-Partizipation**  
**als Ausdruck**  
**genossenschaftlichen Gedankenguts**





Im Teil A war der Nachweis geführt worden, wie sehr die "axiale" Forderung nach Partizipation in zentralen gesellschaftlichen Bereichen wie Politik und Wirtschaft mit der Idee einer genossenschaftlichen Daseinsgestaltung verbunden ist. In der Tat scheinen die von EISERMANN konstatierten Genossenschaftstendenzen eine grössere soziale Geltung zu besitzen als man sich gemeinhin bewusst ist. Man muss nicht so weit gehen wie TAUTSCHER, der alle Vorgänge des modernen Wirtschaftslebens in ihren Tendenzen für genossenschaftsähnlich hält. (1) Anhaltspunkte für eine Reaktivierung des genossenschaftlichen Denkens sind jedenfalls in Fülle zu finden. Typische Indizien sieht TAUTSCHER in der Suche nach dritten Wegen, in der Politik der Einkommenssicherung, der Preis- und Absatzversteigerung, sowie in der quantitativen und qualitativen Sozialpolitik. Letzteres umfasst alle Bemühungen um Mitsprache, Mitbestimmung, Gewinnbeteiligung und Selbstverwaltung. Darin kommt deutlich zum Ausdruck, dass die menschlichen Beziehungen im Arbeitsprozess an Bedeutung zurückgewinnen und die Arbeitnehmer nicht mehr nur als Leistungsträger, sondern eben als "genossenschaftliche Mitarbeiter im Betrieb angesehen werden". (2)

Die genossenschaftliche Idee wirtschaftlicher Basis-Partizipation kann in ganz unterschiedlichen Intensitätsgraden und Organisationsformen verwirklicht werden. Man muss dabei nicht notwendigerweise nur an das schon lange etablierte Genossenschaftswesen denken. Auch bisher als typisch kapitalistisch oder sozialistisch etikettierte Unternehmensformen lassen Transformationsprozesse erkennen, die der genossenschaftlichen Idee und Organisation im Kern sehr nahe kommen. Dies soll im folgenden Teil dargestellt werden. Dabei drängt sich eine Typologisierung partizipativer Unternehmensstrukturen nach dem Grad der Verwirklichung des genossenschaftstypischen Ideegehalts auf. Wir schlagen vor, zwischen genossenschaftsähnlichen und genossenschaftskongruenten Modellen zu unterscheiden. (3) Beide haben sich am Leitbild des Genossenschaftswesens orientiert. Bei ersteren findet dieser Bezug aber überwiegend nicht bewusst statt. Zudem bleiben verschiedene und wesentliche Divergenzen struktureller Art bestehen. Ähnlichkeiten zu genossenschaftlichen Denkansätzen und Organisationsformen lassen sich dennoch ausmachen. Bei den genossenschaftskongruenten Modellen handelt es sich um eigentliche funktionale Äquivalente zum Genossenschaftswesen. Der Bezug zum genossenschaftlichen Leitbild wird deutlich gemacht und die strukturellen Divergenzen sind weitgehend eingegebenet. Dennoch sind es keine Genossenschaften im strikten Sinn, weil aus bestimmten rechtlichen und politischen Gründen die juristisch normierte genossenschaftliche Unternehmensform nicht gewählt wurde oder gewählt werden konnte.

Eine Reihe dieser Partizipationsmodelle war bisher schon Gegenstand betriebswirtschaftlicher und juristischer Untersuchungen. Kaum Beachtung hat aber die Tatsache gefunden, dass diese Modelle auch einen Einblick in fundamentale gesellschaftliche Wandlungsprozesse vermitteln. Der gedankliche Bezugsrahmen der Genossenschaftstheorie ist geeignet, diese genuin soziologische Perspektive offenzulegen.

- 1) TAUTSCHER, A.: Diskussionsvotum. In: Aktuelle Genossenschaftsprobleme. Basel 1953, S. 137
- 2) TAUTSCHER, A.: Einkommenspolitik und Genossenschaftswesen. Göttingen 1955, S. 70. Ähnlich ROSS, M.G.: Case Histories in Community Organization. New York 1958, p. 27 ff.
- 3) Ausgeschaltet werden entsprechend unseren früheren Darlegungen die Modelle ("Mitbestimmungsmodelle"), die nicht ausdrücklich und primär auf möglichst unmittelbare Basis-Partizipation ausgerichtet sind, wie Arbeitnehmerfonds etc.

# 1. KAPITEL: MODELLE DER BASIS-PARTIZIPATION MIT GENOSSENSCHAFT- LICHER AFFINITÄT

## I. Partizipationsmodelle ohne Veränderung der Eigentumsstruktur

Eine erste Gruppe wirtschaftlicher Partizipationsversuche setzt bei einem veränderten Führungsverhalten der Vorgesetzten an, ohne dass der Basis eine eigentliche Mitträgerschaft des Unternehmens zugestanden wird.

### 1. Der autoritäre Führungsstil und seine Dysfunktionalität

Der klassisch-autoritäre Organisationsansatz ging diskussionslos davon aus, dass Engagement, Ueberblick und Entscheidungsfähigkeit (ganz abgesehen vom Entscheidungsrecht) grundsätzlich auf den oberen hierarchischen Organisationsebenen konzentriert sind und daher "die einzige Autorität von oben nach unten verläuft". (1) Es ist Sache der Unternehmensspitze, ein reibungslos funktionierendes, grösstmögliche Rationalität garantierendes System zu erstellen. Die Leitungsbefugnis beruht auf einer Machtquelle, die nicht mit der Gruppenstruktur verbunden ist. Sie ist nicht auf die Zustimmung der Gruppe angewiesen und kann sich folglich darauf beschränken, an den Gehorsam der Organisationsmitglieder zu appellieren. An einer Ueberwindung des Untergebenenstatus besteht seitens der Leitung auch kein Interesse. (2) Im soziologischen Sinn kann man daher von Herrschaftsautorität (headship) bzw. einer autoritären Herrschaftsordnung sprechen. Selbst die Ergänzung reiner Gehorsamsverhältnisse durch ökonomische Anreiz- und Motivationssysteme nach Art des "scientific management" (F. TAYLOR) änderte im Prinzip an der Gesamtsituation wenig.

Im Zuge der wirtschaftlichen Arbeitsteilung, der Vergrösserung der Wirtschaftseinheiten und der steigenden Qualifikation der Arbeitskräfte hat sich jedoch ein beträchtlicher Wandel vollzogen. Da die soziale Distanz zwischen Spitze und Basis sich beträchtlich verbreiterte und immer mehr Entscheidungen nach unten auf die ehemals nur ausführenden Stufen verlagert werden mussten, erwies sich das pure Direktorialprinzip im Hinblick auf die Koordinations-, Entscheidungs- und Kapazitätseffekte als zunehmend dysfunktional. Und je stärker deshalb der Druck von oben wurde, desto häufiger schlug sich dies an der Basis als Aggression, Regression und Apathie nieder. (3)

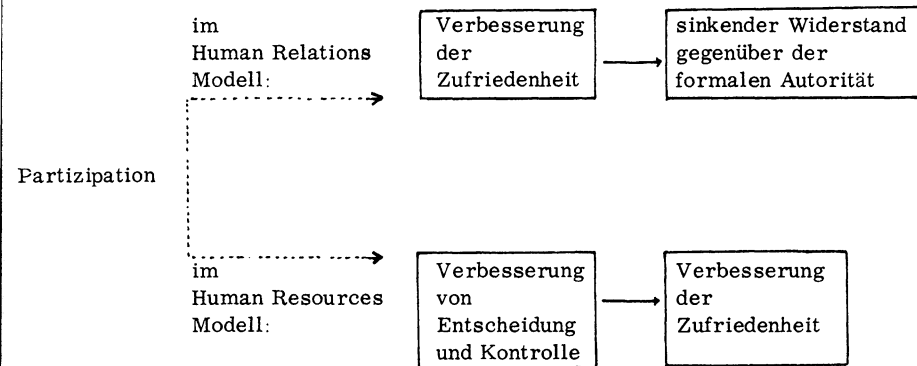
Hand in Hand mit den Verschiebungen in den betrieblichen Handlungsbedingungen veränderte sich auch das dem jeweiligen Organisationsaufbau zugrunde liegende Menschenbild. Dem "human relations model" (E. MAYO, F. ROETHLISBERGER u.a.) folgend, wurde die menschliche Motivation weniger an die ökonomischen "incentives" als an die "social needs" angebunden. Danach hatte sich auch die Organisationsstruktur zu richten: Ihr

- 
- 1) ATTESLANDER, P.: Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb. Köln/Opladen 1959 S. 151. Die Unterschiede zwischen despotischer und paternalistischer Stilvariante werden hier vernachlässigt.
  - 2) P. BLUMBERG weist darauf, dass autoritäre Organisationen darauf angelegt sind, "to drive the mature adult back into childhood". Vgl. Industrial Democracy. p. 131
  - 3) Siehe dazu GIBB, C.A.: Leadership. In: LINDZEY, G. u.a. (Eds.): The Handbook of Social Psychology. Vol. II, 1969, 2nd ed, p. 205-282

Ziel musste es von nun an sein, die sozialen Kräfte der "peer group" auszunützen und sich vorwiegend als externe Variable im informellen System zu begreifen. (1) Dieses Leitbild wurde in jüngster Zeit durch das "human resources model" abgelöst, das die Problematik der Partizipationspotentiale noch unmittelbarer aufgreift. Nach dieser Theorie werden dem einzelnen Organisationsmitglied erhebliche, aber latente "Resourcen" der Selbststeuerung zugeschrieben, die - schon aus Effizienzgründen - in der Entscheidungsstruktur unbedingt ihre Berücksichtigung finden müssen. (2) Mit anderen Worten: Organisationen bedürfen der intensiven Mitgliederpartizipation. Damit war auch theoretisch der Weg von der monotypen zur zweiseitig-kooperativen und "sozio-typen" ("genossenschaftlichen") Betriebsverfassung freigelegt. (3)

Schema 5:

Der Unterschied zwischen Human Relations- und Human Resources-Modellen (4)



- 1) ATTESLANDER, P.: op. cit., S. 145 f., 158 und 166. Im Gegensatz zu D. McGREGOR geht L. BARNES nicht von Bedürfnishierarchien, sondern von Bedürfnisinterdependenzen aus. Vgl. BARNES, L. B.: Organizational Systems and Engineering Groups. Boston 1960, p. 169
- 2) E.H. SCHEIN bezeichnet diese Konzeption auch als das Modell des "self-actualizing man". Organizational Psychology. Englewood Cliffs 1970, 2nd ed., p. 65. Weitere wichtige Vertreter sind R. LIKERT und C. ARGYRIS. Ein konziser Ueberblick über die betriebssoziologische Entwicklung seit TAYLOR findet sich bei ROSE, M.: Industrial Behaviour. Theoretical Development since Taylor. London 1975, p. 101 ff.
- 3) NEULOH, O.: Der neue Betriebsstil. Tübingen 1960, S. 31
- 4) Nach MILES, R. E.: Human relations or human resources? In: Harvard Business Review (July/August) 1965, p. 148-63

Jener Ansatz modifiziert aber auch notwendigerweise den Führungsstil im Unternehmen. Nicht dass die Leitungsfunktionen überhaupt beseitigt werden könnten, was bei der funktionalen Differenzierung komplexer Systeme auch gänzlich unrealistisch wäre (1); vielmehr geht es darum, Autokratie (headship) durch echte Führung (leadership) zu ersetzen. Dem versucht die Konzeption des partizipativen Führungsstils Rechnung zu tragen.

## 2. Der partizipative Führungsstil und seine Spielarten

Ausgangspunkt ist die Feststellung, dass Organisationen komplexe System-Umwelt-Beziehungen zu bewältigen haben. Deswegen sind sie nur als eigenkomplexe Regelungsprozesse zu konstruieren, d.h. alle Subsysteme müssen zur Informationsgewinnung, Zielbildung und Abweichungskontrolle eingesetzt werden. Allein die Leitungsgremien damit zu beauftragen, müsste zu beträchtlichen Mängeln in der Steuerungsfähigkeit der betreffenden Organisationen führen.

Hinzu kommt, dass die Aufgabenbewältigung in den einzelnen Subsystemen auf einer doppelten Handlungsebene, einer latenten und einer manifesten, erfolgt. Manifest sind die instrumentalen Arbeitsvorgänge, latent die Einstellungen, Gefühle, die ganze Gruppenkultur. (2) Beide überlagern sich und können sich bis zur Lähmung behindern.

Deshalb fällt einem speziellen Führungsstil eine kapitale Rolle zu. Im manifesten Bereich ist es die Festlegung der Primäraufgaben, ihre Steuerung, Koordination und Ueberwachung (task leadership). Im latenten Bereich hat sie sich mit den sozialen Beziehungen zu befassen und die damit verbundenen Emotionen zu artikulieren (socio-emotional leadership). Beide Bereiche sind von den Trägern der Führungsrollen ausserdem zu einer Handlungseinheit zu verschmelzen, die CATTEL Gruppensyntalität (syntality) nennt. (3) Dazu ist der "leader" aber weitgehend auf die Zustimmung der Gruppe angewiesen.

Im Grunde wird damit das individualistische Befehlssystem durch bi- oder multilaterale Gruppenverhandlungen abgelöst. Hierarchie wird insofern abgebaut als ihre Zentralaufgabe nicht mehr in der Befehlserteilung und -durchsetzung, sondern in der Verbindung der Subsysteme erblickt wird. (4) Dies kann nach FUERSTENBERG zumindest als "partielle Demokratisierung auf der Grundlage einer konstitutionellen hierarchischen Schichtung" angesehen werden. (5)(6) Die Rolle der Basis wird bedeutend gestärkt und die Organi-

---

1) MEAD, G.H.: Sozialpsychologie. Neuwied 1969, 2. Aufl., S. 354

2) K. LEWIN trug dieser Erkenntnis durch seine bekannte Unterteilung in "task group" und "socio group" Rechnung.

3) CATTELL, R.B.: New Concepts of Measuring Leaderships in Terms of Group Syntality. In: Human Relations (1951), 4, p. 161-84. Führung hat nach neueren Erkenntnissen all die Steuerungsleistungen in Gruppen auszuüben, "die das Ich im Bereich von Individuen innehat". Diese Leistungen können dabei durchaus von verschiedenen Personen bewältigt werden. Vgl. SIEVERS, B.: Autorität und Organisation. Ein Laboratorium des Tavistock Institutes. In: Soziale Welt 24 (1973), 2-3, S. 363 f.

4) NASCHOLD, F.: Organisation und Demokratie. S. 70 f.

5) FUERSTENBERG, F.: Die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb. In: Vorgänge 13 (1974), 2, S. 101

6) Zum Problemkreis insgesamt siehe Näheres bei KIBLER, L.: Partizipation als Lernprozeß. Basisdemokratische Qualifizierung im Betrieb. Frankfurt/New York 1980, S. 215 ff.

sation der Zielrichtung nach in ein soziotypes Sozialsystem umgestaltet, wie es auch der Konzeption der "funktionalen Autorität" entspricht (➤ Teil E, 2. Kap. II.1).

Drei Spielarten des partizipativen Führungsstils haben getrennt oder in Kombination praktische Bedeutung erlangt:

#### a) Ausbau des Informationswesens

Hierbei handelt es sich um eine relativ schwache Partizipationsstufe, deren Ausbau in den meisten Betrieben aber noch keineswegs befriedigend gelöst ist. Abwärtsgerichtete Information gilt als Voraussetzung dafür, dass auch der aufwärtsgerichtete Informationsfluss von der Basis her - in Form von Anregungen, Verbesserungsvorschlägen, Steuerungshinweisen etc. - in Gang kommen kann. Auf den endgültigen Entscheid kann aber von unten her keinerlei Einfluss genommen werden. Immerhin lassen sich durch gezielte informationspolitische Massnahmen die Spannungen zwischen der unteren Führungsebene und dem Nicht-Kader einebnen und viele Konflikte schon auf relativ niedriger Stufe beseitigen. (1) Dass auf diesem Gebiet ein beträchtliches, ungenutztes Partizipationspotential vorhanden ist, konnte von uns in einer praktisch-empirischen Studie nachgewiesen werden. (2)

#### b) Entscheidungsdiskussion (joint consultation)

Nach diesem Führungskonzept werden vom "leader" nur provisorische Entscheidungen gefällt, die erst definitiven Charakter erhalten, wenn in der Arbeitsgruppe eine Diskussion über die Gründe, Gegenargumente etc. stattgefunden hat. Vordergründig wird damit die Entscheidungsmacht des Management zwar auch nicht tangiert, da die Zielsetzung ganz in dessen Händen verbleibt und die Basis nur an der Diskussion der geeigneten Mittel partizipieren kann. (3)

In der Praxis aber kann die Einflussgrenze der Basis kaum so genau abgesteckt werden, so dass die Grenzziehung zwischen Beratung und Entscheidung ziemlich fließend sein kann. Je grösser die latente Macht der Basis und je stärker äussere Umstände diese Macht vergrössern, desto extensiver werden Konsultativverfahren durchgeführt werden und desto deutlicher wird der Uebergang von der reinen Beeinflussung zur effektiven Mitentscheidung der Basis vollzogen werden.

#### c) Problemlösung an der Basis

Noch stärker auf die Partizipationsforderungen ausgerichtet ist dieses Verfahren. Die Träger der Leitungsfunktionen haben hier die Aufgabe, der Gruppe der Untergebenen die zur Entscheidung anfallenden Probleme vorzustellen, deren Meinungsbildung zu organisieren und ein gemeinsames Problemlösungsverfahren in Gang zu setzen. Die Basis trifft dann - gerade umgekehrt wie im obigen Fall - provisorische Grundentscheide

- 
- 1) POOLE, M.: Workers' Participation in Industry. London/Boston 1975, p. 69
  - 2) Siehe den Aufsatz des Verfassers: Konzepte einer innerbetrieblichen Informationspolitik. In: Die Unternehmung 26 (1972), S. 133 ff.
  - 3) Vielfach wird dahinter deshalb nur eine Pseudopartizipation vermutet. Vgl. BLAU, P./SCOTT, R. W.: Formal Organizations. San Francisco 1962, p. 186 ff.

über die Betriebsoperationen, jedoch liegt der Schlussscheid bei der Führung. Der gegenseitige Kontrollvorgang wird noch verstärkt, da provisorische Entscheide der Basis nicht permanent übergangen werden können, ohne gravierende Konflikte oder Apathie heraufzubeschwören.

Realistische Anwendungschancen hat dieses Konzept bei Innovationsentscheidungen. Da die Informationsverarbeitungskapazität der Führung allein kaum ausreicht, müssen auch die Problemlösungsfähigkeiten der Basis herangezogen werden. Die gemeinsame, quer durch die Hierarchie laufende Faktensammlung und -evaluierung hat nicht nur die Wirkung der stärkeren organisatorischen Verklammerung, sie löst nicht nur Lerneffekte aus, sie wirkt auch als Motivationsfaktor, der die Widerstände gegen Wandlungsprozesse reduziert.

Möglichkeiten der Erweiterung der Basis-Partizipation sieht SIMON aber auch bei Routine-Entscheidungen. (1) Sein Vorschlag ist es, Entscheidungsprogramme zu erstellen, bei denen die Eingangsinformationen so generalisiert und mit solchen elastischen Bandbreiten versehen sind, dass der Entscheidungsfluss nicht durch dauernde Einzelintervention von oben gebremst werden muss. Der Entscheidungsinhalt kann im Detail offen bleiben und wird erst durch Gruppenentscheidung gefüllt. Bestimmte Informationen wirken als Handlungsauslöser, die stellvertretende Autorität besitzen. Damit stehen wir eigentlich schon am Uebergang zum Konzept der Verantwortungsdelegation.

### 3. Die Delegation von Verantwortung an die Basis

Einen entscheidenden Schritt weiter zur Selbstverwaltung der Basis gehen die Versuche, Verantwortung möglichst weit von oben nach unten zu delegieren. Delegation als Prozess der Kompetenzabtretung nach unten schafft Bereiche vertikaler Autonomie für den einzelnen wie für Gruppen.

#### a) Individuelle Teilautonomie

Vorwiegend an der Erweiterung individueller Spielräume der Mitarbeiter auf den verschiedenen Funktionsebenen interessiert ist das Harzburger Modell (R. HOEHN). (2) Es geht vom Konzept der "funktionalen Autorität" aus, wonach Autorität und Entscheidungsbefugnis sich auf Kompetenz und Sachüberlegenheit zu gründen haben. Deswegen müssen sie auf die jeweilige Ebene delegiert werden, auf der die Kompetenz zu finden ist (management by delegation). Neben der Entscheidungsverbesserung verspricht man sich von der "Führung im Mitarbeiterverhältnis" eine Entlastung der Führungsspitze, die Stimulierung der Initiative und die Verbesserung des Arbeitsklimas. Eingriffe der jeweils übergeordneten Instanz erfolgen nur bei Abweichungen (management by exception). (3)

Tatsächlich erlaubt dieses Modell dem einzelnen eine teilweise Kontrolle über die eigene Arbeit und das Betriebsgeschehen überhaupt. (4) Ob damit allerdings der Weg vom

- 
- 1) SIMON, H.A.: The new science of management. New York 1960, passim
  - 2) HOEHN, R.: Führungsbrevier der Wirtschaft. Harzburg 1968, und LETSCH, B.H.: Die Motivationsrelevanz von Führungsmodellen. Eine Analyse am Beispiel des "Harzburger Modells". Bern/Stuttgart 1966
  - 3) SCHREYÖGG, G./BRAUN, W.: Zu den Grundsätzen der Führung im Mitarbeiterverhältnis. In: WiSt Jg. 5 (1976), S. 56-62
  - 4) HILLMANN, G.: Die Befreiung der Arbeit. Reinbek b. Hamburg 1970, S.213 :

Mitarbeiter zum "Mitunternehmer" beschritten ist, bleibt fraglich, da nur Routineentscheide davon berührt sind, während sich Entscheide mit finanziellen Risiken, grosser Reichweite und personellen Wirkungen einer Delegation meist verschliessen. Die "Kompetenz-Kompetenz" der Führungsspitze, wie überhaupt der höheren Führungsebenen, wird kaum angetastet. (1) Es wäre dennoch falsch, in diesem Modell nur einen "kultivierten", autoritären Führungsstil zu vermuten (2), weil die Entscheidungen nur für die Ausführung, nicht für die Zielsetzungen delegiert würden. Das mag tatsächlich in vielen Fällen so sein, vom Modell her kann aber auch ein hoher Delegationsgrad, d.h. Mitsprache oder Alleinentscheid von grosser Tragweite anvisiert werden. Zumindest ist dieses Partizipationsmodell in dieser Richtung sehr ausbaufähig.

Ausserdem darf man die sekundären Prozesse der Machtbildung an der Basis nicht vergessen: Einmal gewährte Entscheidungskompetenzen sind im allgemeinen schwer reversibel. Trotz der Beschränkung auf die Mittelebene, bedeuten sie doch "a substantial threat to any ideology which justifies the authority of management on the technical criterion of expertise, and this is of course especially true for members of the lower echelons of the hierarchy." (3)

#### b) Teilautonome Arbeitsgruppen (Teambildung)

Besondere Aufmerksamkeit haben in jüngster Zeit die Versuche mit (teil)autonomen Arbeitsgruppen auf sich gezogen. Es werden dabei Arbeitsteams gebildet, die in Eigenverantwortung Problemlösungen erarbeiten und die entsprechenden Entscheide treffen.

Die Gruppe ist dagegen aussen autonom. Sie kennt daher

- entweder im Extremfall überhaupt keinen direkten Vorgesetzten, sondern unterliegt indirekter Leitung durch gesetzte Rahmenbedingungen;
- oder sie designiert ihre Leitung selbst, kontrolliert diese und kann sie sogar auswechseln. Autorität beruht in jedem Augenblick auf der Zustimmung der Gruppe; sie ist kaum institutionalisiert und daher situationsgebunden.

Die Arbeitsgruppe übernimmt also am Arbeitsplatz Dispositivfunktionen nach dem genossenschaftlichen Muster demokratischer Willensbildung. Sie ist überdies frei in der Wahl der Arbeitszeit und -methode, in der internen Arbeitsteilung, in der Wahl der Gruppenmitglieder, in der Bestimmung der von ihr erfüllten Zusatzaufgaben etc. Leistungserfordernisse werden durch Gruppenhierarchien gesichert. (4) Durch Erweiterung der Arbeitsaufgaben kann sie zudem erhebliche Kompetenzgewinne verbuchen. Wegen dieser strukturellen Unterschiede zum "job enrichment" wird in der wissenschaftlichen Literatur diesbezüglich eher von "job control" gesprochen. (5) Selbstverständlich kann der gruppenmässige Autonomiegrad unterschiedlich ausgelegt werden.

1) DAEUBLER, W.: Das Grundrecht auf Mitbestimmung. op.cit., S. 401

2) Dieser Meinung ist etwa RICH, A.: Mitbestimmung in der Industrie. op.cit., S. 140

3) POOLE, M.: Workers' Participation in Industry. p. 67

4) HILLMANN, G.: Die Befreiung der Arbeit. S. 155

5) POOLE, M.: Workers' Participation in Industry. p. 89 ff. Aus diesem Grund spricht man auch von "strukturellen Ansätzen" unmittelbarer Partizipation. Vgl. HILL, W., u.a.: Organisationslehre I. S. 252 f. Vgl. dazu auch BURER AGASSI, J.: Modelle humaner Arbeitsordnung in den USA. In: VILMAR, F. (Hg.): Industrielle Demokratie in Westeuropa. Reinbek 1975, S. 296 ff.

Im allgemeinen tendiert dieses Modell aber dahin, auf die an höherer Stelle erfolgenden Zielentscheidungen quantitativ und qualitativ Einfluss zu nehmen. (1) Die Basis gewinnt somit deutliche Kontrollrechte über die direkte und indirekte Arbeitsumwelt, und zwar nicht nur über reine Informations- oder Beratungsrechte.

In dieser Konzeption sind auch erste Ansätze zu einer Veränderung der gesellschaftsrechtlichen Stellung zu erblicken. Durch Teambildung werden Sozialgebilde mit besonderen Solidaritätsbeziehungen errichtet, in denen die ersten Elemente einer gruppenmässig verankerten Mitträgerschaft des Unternehmens zum Vorschein kommen. Die "soziotype" Unternehmensgestalt erhält dadurch eine intensivere inhaltliche Fassung als in den vorangegangenen Modellen. Der Betrieb wird eine Art gruppenhierarchisches Förderativgebilde mit echter Mitwirkung an der Leitung. Es handelt sich um eine besondere Form, die Genossenschaftsidee in die (industrielle) Organisation zu verankern. (2) In viel weitergehender Art und Weise hat sich auch die jugoslawische Arbeiterselbstverwaltung dieser Partizipationsmethode bedient. (↑ Teil B, 2. Kap.)

Hierin nur ein permissives, unkontrolliertes oder gar unkontrollierbares Organisationsmuster erblicken zu wollen, wird der Sache nicht gerecht. Mit der Intensivierung der Kommunikation unter den Mitgliedern ist auch eine Verstärkung der Kontrolle verbunden. (3) Gelingt es, das einzelne Organisationsmitglied auf einer grösseren Bandbreite seiner Bedürfnisse anzusprechen, so wächst bei ihm vermutlich auch die Bereitschaft, im Gegenzug dafür ein höheres Engagement "auszutauschen". Dies erleichtert die Koordinationsvorgänge, weil Konflikte und Widerstände als Reibungsverluste weniger ins Gewicht fallen. Es sinkt die Entropie der Organisation und steigert sich die Gesamtkontrolle.

Zudem sind durchaus Möglichkeiten denkbar, die den Kontrollumfang des Systems bewusst erhöhen. Ein wichtiger Vorschlag stammt von LIKERT. Er geht davon aus, dass die Arbeitseinheiten nicht mechanistisch aneinander gereiht werden dürften, sondern sich organisch überlappen müssten (overlapping organizational families). (4) Jede Arbeitsgruppe bildet eine Organisationsfamilie. Ihr Vorgesetzter ist Mitglied dieser Gruppe und zugleich Mitglied einer "Familie" auf höherer Ebene. In seiner Gruppe ist er Führer, in der höheren Gruppe einfaches Mitglied und bildet auf diese Weise die Verbindungsstelle (linking pin) zwischen den verschiedenen gruppenhierarchischen Ebenen. So entsteht ein Netz von Kontrollen über alle Mitglieder, aber auch durch sie.

Mit TANNENBAUM lässt sich folgern: "Der relative Erfolg von partizipativen Ansätzen liegt damit nicht in einer Reduktion von Kontrolle begründet, sondern darin, dass ein effektiveres Kontrollsystem geschaffen wird als in anderen Systemen." Zwar "können in

- 
- 1) LATTMANN, C.: Das norwegische Modell der selbstgesteuerten Arbeitsgruppen. Bern 1972, S. 30 f.
  - 2) Der Bezug zum genossenschaftlichen Gedanken wird auch von DUBREUIL, H.: Die Organisation der Arbeit und das System der autonomen Gruppen. In: HILLMANN, G.: Die Befreiung der Arbeit, S. 143-56, deutlich hergestellt.
  - 3) TANNENBAUM, A.S.: Kontrolle in Organisationen. In: TUEBK, K. (Hg.): Organisationstheorie. Hamburg 1975, S. 186 ff.
  - 4) LIKERT, R.: New PATterns of Management. New York 1961, p. 112 ff. Ähnlich BURNS, T./STALKER, G.H.: The Management of Innovation. London 1961, p. 120 f.



einem partizipativen System relativ wenig Anordnungen gegeben werden, aber die Einflussversuche, die unternommen werden, sind effizient; d.h. sie laufen auf Kontrolle hinaus." (1)

#### 4. Praktische Beispiele gruppenmässiger Selbstregulierung

##### a) Experimente mit neuartigen Formen der Gruppenintegration

Erwartungsgemäss wurde das Konzept der Gruppenautonomie wegen der weitgehenden Rechte auf Selbstregulierung am Arbeitsplatz in der Praxis bisher mit Zurückhaltung aufgenommen. Dennoch hat sich der Trend zur organisatorischen "self control" in den letzten Jahren beachtlich verstärkt. Als modellhaft für eine Reihe von Folgeversuchen im europäischen und amerikanischen Raum haben sich die Experimente mit "selbststeuernden Gruppen" (självstyrande grupper) in Skandinavien erwiesen.

Den Anfang nahm diese Ordnungsvorstellung gegen Ende der 60er Jahre in Norwegen. Damals hatte der Konzern Norsk Hydro den Arbeitspsychologen THORSRUD beauftragt, ein Konzept zur Beseitigung von Entfremdungserscheinungen im (industriellen) Arbeitsprozess zu erarbeiten. Dieser schlug nach eingehenden Studien die Bildung von Kleingruppen im Betrieb vor, denen die Aufgabe übertragen sein sollte, Arbeitsprozess und Interaktionsgefüge "selbststeuernd" nach Normen, die aus dem Gruppenprozess selbst entstehen, zu regeln. Fast alle Führungsaufgaben hätten dazu an die Arbeitsgruppe selbst oder ihre gewählten Vertreter überzugehen. (2)

Da Herrschaftspositionen aufgrund von Wissens- und Funktionsdifferenzierungen nach Möglichkeit eingeebnet werden sollten, wurde Wert darauf gelegt, dass alle Arbeiten im Bereich der betreffenden Arbeitsgruppe möglichst von allen Gruppenmitgliedern ausgeführt werden konnten. Dem einzelnen ergab sich so die Chance eines umfassenden "job enrichment": er war nicht mehr an permanente, spezialisierte Verrichtungen gebunden, hatte die Möglichkeit, viele Gruppenfunktionen zu erlernen und auszuüben (job enlargement) und konnte im Turnus auch seinen Arbeitsplatz wechseln (job rotation). Das entspricht nicht nur dem individuellen Bedürfnis nach Variation des Arbeitsinhalts, Erkenntnis von Zusammenhängen und Ausbildung, auch die Gruppe erzielt höhere Integrationseffekte durch die Möglichkeit gegenseitiger Hilfe und verstärkter Kooperation. Auf diese Weise hoffte man, den "Teufelskreis" von Apathie, Desinteresse und Fremd-

---

1) TANNENBAUM, A.S.: a.a.O., S. 190. Ebenso MARCH, J.G./SIMON, H.A.: Organizations. New York 1958, p. 54

2) Vgl. dazu folgende Werke: THORSRUD, E./EMERY, F.E.: Industrial Democracy in Norway. Employee Representation and Personal Participation. In: ADIZES, J./BORGESE, E. (Eds.): Self-Management. New Dimensions to Democracy. Sta Barbara/Oxford 1975, p. 101 ff.; THORSRUD, E./SØRENSEN, B.A./GUSTAVSEN, B.: Sociotechnical Approach to Industrial Democracy in Norway. In: DUBIN, R. (Ed.): Handbook of Work, Organization, and Society. Chicago 1976, p. 421 ff. und EMERY, F.E./THORSRUD, E./TRIST, E.: Form and Content in Industrial Democracy. Assen/London 1969 und THORSRUD, E.: Demokratisierung der Arbeitsorganisation. Einige konkrete Methoden zur Neustrukturierung des Arbeitsplatzes. In: VILMAR, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb. Reinbek 1973, S. 117 ff. sowie EMERY, F./THORSRUD, E.: Industrielle Demokratie. Bericht über das norwegische Programm der industriellen Demokratie. Bern/Stuttgart/Wien 1982

steuerung zu durchbrechen. (1)

Trotz der erhöhten Kosten pro Arbeitsplatz wurden in zwei Kunstdüngerfabriken in Herova (Eidangen) erste Versuche unternommen; ausbildungs- und verantwortungswillige Arbeiter wurden in Gruppen zusammengefasst und nach einem umfassenden Lehrgang in den Produktionsprozesse eingegliedert. Trotz der hohen Anforderungen an Intelligenz, Mobilität, Lernwilligkeit und Kooperationsbereitschaft der Gruppenmitglieder, und trotz des Widerstands der Führungskräfte waren die Ergebnisse der Experimente in bezug auf Arbeitsethos, Engagement und Eigeninitiative doch so ermutigend, dass sich auch in Schweden eine Reihe von Gruppenexperimenten anschlossen.

Den ersten Schritt unternahm 1969 das staatliche Unternehmen "Svenska Tobaks AB" in ihrem Zweigwerk in Arvika. Eine Versuchsabteilung von 24 Mann hatte den Prozess von der Verarbeitung der Rohstoffe bis zur Verpackung zu erledigen, dabei aber alle Fragen, die den Arbeitsplatz betreffen selbständig zu regeln. Autonom war die Gruppe in Fragen der Durchführung von job rotation, Gestaltung von Arbeitsplätzen, Auswahl neuer Mitarbeiter, bei Neueinstellungen, Ausbildung, Festlegung der Arbeitszeit, aber auch bei der Bestimmung kurzfristiger Produktionsziele. Zur grösstmöglichen Wahrnehmung der Selbststeuerung wurden regelmässige Abteilungsversammlungen abgehalten und ein Kontaktmann zu anderen Funktionsbereichen eingesetzt. Innerhalb der Gruppen entfiel der Vorarbeiter. Der frühere Meister übernahm nur noch Beraterfunktion, nicht aber eigentliche Führungsaufgaben. Führung und Kontrolle gingen auf die Gruppe selbst bzw. auf deren Vertreter, die möglichst kontinuierlich wechselten, über. (2)

Die Ergebnisse zeigten, dass sich durch Veränderung der Führungsmethoden der Kooperationsgrad und "eine beträchtliche Eigendynamik in der Mobilisierung der latenten Fähigkeiten und Ideen der Arbeitnehmer entwickeln" liessen. (3) Dadurch stimuliert wurde 1972 zum erstenmal in der Geschichte des modernen Automobilbaus eine Produktionsstätte ohne arbeitszergliederndes Fließband errichtet.

So ging man in der Motorenfabrik Saab-Scania in Södertälje daran, Gruppenmontage mit weitgehender Gruppenautonomie bei der Durchführung der Aufgaben einzuführen. Jede Gruppe setzt den Motor von Anfang bis zu Ende zusammen, wogegen intern die Aufgaben beliebig aufgeteilt und getauscht werden (job rotation). Die Arbeitsgruppen bestimmen ihren Arbeitstakt selbst, nur ihr maximaler Arbeitszyklus ist vorgegeben. Davon angeregt übernahm auch Volvo, das grösste schwedische Industrieunternehmen, in seinem Zweigwerk in Kolmar dieses Modell. Es ging aber noch weiter und verzichtete auf Fließbänder überhaupt. 600 Arbeiter werden in über 30 Teams von je 15-20 Personen eingeteilt, die für einen bestimmten Teil des Wagens (elektr. Anlage, Räder etc.) verantwortlich sind. Die Gruppen bestimmen wiederum selbst über die interne Verteilung der Arbeitsgänge, Arbeitstempo und Ruhepausen, und über den Grad der Arbeitsdifferenzierung. (4) (5)

---

1) BIHL, G.: Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung. Das skandinavische Modell der selbststeuernden Gruppen. München 1973, S. 17 f.

2) a.a.O., S. 36

3) JENKINS, D.: Job Power. Demokratie im Betrieb. Stuttgart 1973, S. 260

4) WERSICH, R.B.: Betriebsdemokratie und Mitbestimmung in Schweden. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. B 19/74 vom 11. Mai 1974, S. 35 f.; VILMAR, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb. Reinbek bei Hamburg 1973, S. 142-53. Ebenso ders. (Hg.): Industrielle Demokratie in Westeuropa. Menschenwürde im Betrieb II. Reinbek 1975, S. 88-132.

5) Diese Regelung wurde inzwischen wieder aufgegeben zugunsten von Fließbandarbeit mit kürzeren Bändern, größerem Spielraum für individuelle Arbeitszeiten und verstärkten betrieblichen Sozialeinrichtungen. Vgl. Basler Zeitung vom 24.7.1977, S. 17

Andere Betriebe der Aluminiumverarbeitung (SAPA), dem Bergbau (Boliden), der Glasproduktion (Orrefors), der Papierherstellung und des Schiffbaus folgten zumindest in Teilbereichen diesem neuen Organisationsmodell der veränderten Führung, Integration und Partizipation. Der Soziologe E. DAHLSTROEM sieht dahinter eine weitreichende "Tendenz zum Gleichheitsprinzip" ... "und das bedeutet, dass im grossen und ganzen einer gleichmässigen Verteilung der Macht der Vorzug" gegeben wird. (1)

Dass diese neuen Formen der "genossenschaftlichen" Mitbestimmung von unten, in einen allgemeineren Trend einzuordnen sind, beweisen ähnliche Versuche in Dänemark, Italien (Olivetti), Holland (Philips), England ("Mannschaftssystem" der Standard Motor-Werke in Coventry) und verschiedenen amerikanischen Betrieben (Non-Linear-Systems Inc. in San Diego; Procter and Gamble in Lima/Ohio, Zenith Radio, Hewlett-Packard, Maytag etc.). (2)

#### b) Partizipationsstrukturen am Beispiel "Opel-Hoppmann"

In den bisher geschilderten Versuchen standen meist neuartige Integrationsformen im Vordergrund, wenngleich sie von Partizipationsstrukturen nicht zu trennen sind. Dies wird am Beispiel der Firma Martin Hoppmann (Opel-Hoppmann) einem Vertragshändler der Opelwerke in Siegen deutlich.

Konkreter Anlass für die Neugestaltung der betrieblichen Entscheidungsstrukturen waren die Anregungen des Seminars für kirchliche Dienste in der Industriegesellschaft, Mainz-Kastell, und der ausdrückliche Bezug auf den evangelischen Sozialreformer und Mitbegründer des Genossenschaftswesens in Deutschland, Viktor Aimé HUBER (1800-1869). (3) Schon HUBER hatte auf den pädagogischen Charakter der "Assoziation" der arbeitenden Menschen bei der Bekämpfung von Verlassenheit, Verbitterung, Verzweiflung, Demoralisierung und Hilflosigkeit hingewiesen. Insbesondere dachte er an das Genossenschaftswesen in seiner offenen und latenten Form. Um eine latente Verwirklichung genossenschaftlicher Prinzipien und Organisationsformen handelt es sich dann, wenn die Initiative zur Selbsthilfe und Selbststeuerung "nicht Sache einer selbständigen Gemeinschaft gleichberechtigter Kleiner in reiner Selbsthilfe und gemeinsam republikanischer Organisation ist, sondern in mehr monarchischer oder aristokratischer Weise von volkswirtschaftlich oder sozial Grösseren ausgeht. Ist aber die (vergleichsweise zu reden) Maschine einmal zusammengesetzt ..., so arbeitet sie wesentlich ganz und in derselben Weise wie jene anderen" selbständigen Genossenschaften. (4)

1) Zit. nach: JENKINS, D.: Job Power. op.cit., S. 275

2) Vgl. dazu die Dokumente bei GUELLEN, K. u.a.: Humanisierung der Arbeit? Ansätze zur Veränderung von Form und Inhalt industrieller Arbeit. Berlin 1973, S. 59-72. Ebenso bei HILLMANN, G.: Die Befreiung der Arbeit. S. 143 ff. Speziell zum Mannschaftssystem, bei dem jede "gang" ihren Produktionsablauf selbst organisiert und ihr "Gesamtprodukt" der Geschäftsleitung für einen Kollektivlohn verkauft, vgl. HOFFMANN, R.: Rechtsfortschritt durch gewerkschaftliche Gegenmacht. Frankfurt 1968, S. 49 ff. und DEPPE, F./FREYBERG, G.V. u.a.: Kritik an der Mitbestimmung. Partnerschaft oder Klassenkampf? Frankfurt 1969, S. 238 f.

3) Vgl. die von der Firma Hoppmann herausgegebene Schrift: Mitbestimmung und Erfolgsbeteiligung bei Opel-Hoppmann. Siegen 1969, S. 3

4) HUBER, V.A.: Ausgewählte Schriften über Sozialreform und Genossenschaftswesen. Berlin 1894, S. 880, 814 ff.

Die Betriebsvereinbarung von Opel-Hoppmann von 1961 und ihre Neufassungen von 1969 und 1972 zielten wohl nicht auf die Schaffung einer Genossenschaft ab, die Betonung von Arbeitsgruppen und deren Partizipationsrechten aber lässt latent genossenschaftliche Ordnungsprinzipien im betrieblichen Aufbau durchscheinen.

Ziel der Betriebsvereinbarung ist es, die Mitbestimmung im Alltag erfahrbar zu machen. Aus diesem Grund wurde der Betrieb in 20 Arbeitsgruppen aus 8 - 12 Mitgliedern jeweils einheitlicher Arbeitsgebiete aufgegliedert. Jede Gruppe wählt einen Sprecher, der auf Verlangen der Mitglieder oder des betrieblichen Vorgesetzten die Gruppe zu regelmässigen oder ausserordentlichen Besprechungen zusammenruft. Die Sitzungen erfolgen während der Arbeitszeit. Form und Inhalt der Arbeitssitzungen ist Sache der Gruppe.

Der veränderte Charakter des Betriebsaufbaus ist an der Gestaltung der Gruppenrechte ersichtlich. Es sind dies:

- ein Informationsrecht (abwärtsgerichtete Information), das viel weiter geht als die bisher übliche Praxis und sich auf rechtzeitige Unterrichtung bei Einführung neuer Verfahren, neuer Arbeitsplätze, Änderung von Arbeitsplätzen, Arbeitsbedingungen, -abläufen und Dienstwegen, Arbeitsvorgaben, Arbeitsteilung, Geschäftsbereichen, Wechsel des Arbeitsplatzes, Zuweisung neuer Arbeitskräfte, Ernennung neuer Vorarbeiter oder anderer Vorgesetzter bezieht. (1)
- ein Anhörungsrecht, das die Informationsrechte durch Konsultationsverfahren ergänzt. Es genügt nicht, dass der Vorgesetzte den Gruppensprecher konsultiert. Er ist verpflichtet, den Kontakt zur Gruppe selbst zu suchen. Er ist zwar nicht an Gruppenbeschlüsse gebunden, muss aber seine abweichenden Auffassungen vor der Gruppe begründen (Begründungspflicht).
- ein Initiativrecht der Gruppe, das Vorschläge aus dem organisatorischen, personellen und sozialen Bereich mit umfasst und somit über das übliche, auf technische Veränderungen ausgerichtete Vorschlagswesen hinausgeht. Die Vorschläge gehen direkt an die Geschäftsleitung und müssen promptbeantwortet werden.
- ein Recht zur selbständigen Gestaltung des Arbeitsbereichs der Gruppe (Arbeitsfluss, Arbeitszeit, Urlaubsplan). Der Vorgesetzte ist verpflichtet, den Entscheidungsraum nach Möglichkeit nicht einzugrenzen, ausser wenn die Durchführung der Gesamtaufgabe in Gefahr gerät.
- ein Anrufungsrecht bei Konflikten zwischen Vorgesetzten und der Arbeitsgruppe. Hier kann der Betriebsrat eingeschaltet werden, der auf höherer Ebene mit der Geschäftsleitung weiterverhandelt.

Das Ergebnis ist, "dass der Arbeitnehmer im Fertigungsprozess nicht mehr auf der bloss ausführenden Stufe verbleibt, sondern in einem bestimmten Ausmass an dem traditionellerweise nur dem Vorgesetzten zukommenden Dispositionsrecht partizipiert. Und das bedeutet ein Stück konkreter, unmittelbarer, der persönlichen Entfaltung dienender Mitbestimmung." (2)

Tatsächlich sind diese Gruppenrechte in ihrer Bedeutung für die Integration des

1) Vgl. die dortige Betriebsvereinbarung über die Mitbestimmung, Paragraph 16

2) RICH, A.: Mitbestimmung in der Industrie. S. 130. Ähnlich auch VILMAR, F.: Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: DIEFENBACHER, H./NUTZINGER, H.G. (Hg.): Mitbestimmung. Probleme und Perspektiven der empirischen Sozialforschung. Frankfurt/New York 1981, S. 271-296

einzelnen, aber auch für die Ausgestaltung von Teilnahmemechanismen und Kontrollmöglichkeiten von der Basis her kaum zu unterschätzen. Auf- und Abwärtsinformationen sind institutionell verankert. Die Bildung neuer Eliten wird auf der Ebene des Arbeitsplatzes weitgehend eingeschränkt und asymmetrische Machtverteilung damit limitiert. Erst hieraus ergibt sich die Möglichkeit autonomer Entscheidungsfindung und kollektiver Artikulation (1)

Interessanterweise und ganz in Übereinstimmung mit den Erkenntnissen der Gruppendynamik und Gruppentherapie hat man die Erfahrung gemacht, dass eine rechtliche Verankerung von Partizipationsmöglichkeiten allein auf halbem Weg stecken bleiben muss. Sie muss an den Widerständen der Vorgesetzten und den persönlichen Hinderungsgründen der Gruppenmitglieder scheitern. Aus dieser Befürchtung heraus entschloss man sich bei HOPPMANN, die Gruppenrechte durch intensive Gruppenpädagogik zu ergänzen (für Vorgesetzte und Gruppenmitglieder). Im Vordergrund steht die Schulung, sich überhaupt als Gruppe zu artikulieren. Ängste abzubauen, Selbstvertrauen zu gewinnen, Kompromissfähigkeit und Kritikfähigkeit zu üben. (2) Denn Mitbestimmungsaufgaben können nur sachgerecht übernommen werden, sofern die Träger durch eine fortlaufende Schulung dazu instand gesetzt werden.

Die Mitbestimmung am Arbeitsplatz wird bei HOPPMANN auf Unternehmensebene in Form eines 9köpfigen, paritätisch besetzten Wirtschaftsausschusses ergänzt. Er ist ein Beratungs-, Informations- und Kontrollorgan, das bei den wichtigsten Investitions-, Personal-, Organisations- und Finanzierungsangelegenheiten der Firma entscheidend mitbestimmt. Zu erwähnen ist schliesslich auch die Erfolgsbeteiligung, die sich in der Sicht dieses Modells nicht von der Mitbestimmungskonzeption ablösen lässt. Sie alimentiert sich aus der Hälfte des erzielten Gewinns, wobei wiederum die Hälfte davon einer Jahresreserve zugeschlagen wird. Die andere Hälfte wird jeweils hälftig als Baranteil bzw. als Investivanteil angelegt. Dahinter steht die Idee, dass Partizipation desto weiter gehen kann, je stärker das Eigeninteresse der Arbeitnehmer am Gedeihen des Unternehmens institutionalisiert ist. (3)

Besondere Aufmerksamkeit hat schliesslich 1974 die Entscheidung HOPPMANN's gefunden, seinen GmbH-Anteil auf eine Stiftung ("Demokratie im Alltag") zu übertragen, und damit das Produktivkapital nahezu vollständig (98 %) zu neutralisieren. Da die Stiftung in der Gesellschafterversammlung lt. Gesetz kein Stimmrecht ausüben darf, wurde eine Betriebsführungsgesellschaft (GmbH) gegründet, deren Geschäftsführer HOPPMANN blieb. (4)(5)

- 
- 1) Vgl. MUSZYNSKI, B.: Wirtschaftliche Mitbestimmung zwischen Konflikt- und Harmoniekonzeptionen, S. 148
  - 2) Vgl. Mitbestimmung am Arbeitsplatz bei Opel-Hoppmann. In: VILMAR, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb. Reinbek 1973, S. 189
  - 3) Vgl. RICH, A.: op.cit., S. 128
  - 4) Hierzu VOGT, H.: Sozialverband Unternehmen. Eine Alternative zur arbeitsrechtlichen Mitbestimmungsstrategie. Stuttgart/Bern 1981, S. 266-345. Ebenso GÄRTNER, U./LUDER, P.: Ziele und Wege einer Demokratisierung der Wirtschaft. Diessenhofen 1979, S. 448-462
  - 5) Über die Sozialisationserfahrungen mit dem zeit- und forschungsaufwendigen Gruppenkonzept berichten HOPPMANN, K./STÖTZEL, B.: Demokratie am Arbeitsplatz. Ein Modellversuch zur Mitwirkung von Arbeitnehmer an betrieblichen Entscheidungsprozessen. Frankfurt/New York 1981 sowie STÖTZEL, B.: Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Typische Umsetzungsprobleme im Modell Hoppmann. In: NUTZINGER, H.G. (Hg.): Mitbestimmung und Arbeiterselbstverwaltung. Praxis und Programmatik. Frankfurt/New York 1982, S. 533-548

## II. Partizipationsmodelle mit Veränderung der Eigentumsstruktur

### 1. Partnerschaftsvorstellungen und Genossenschaftsprinzipien

Während bisherige Modelle der Basis-Partizipation noch eine reservierte Aufnahme fanden, kann in der Frage der Mitbeteiligung der Arbeitnehmer am Kapitel der Unternehmen zahlenmässig von einer eigentlichen "Bewegung" gesprochen werden. Allein in Deutschland (BR) gibt es knapp 3000 Unternehmen, bei denen Mitarbeiter am Firmenkapital beteiligt sind. (1)

Dies liegt nicht nur daran, dass man sich hiervon eine stärkere Interessenbindung der Mitarbeiter an den Betrieb verspricht, auch nicht nur daran, dass man glaubt, hiermit Vorschlägen paritätischer Mitbestimmung in den Aufsichtsräten die Spitze abbrechen zu können, sondern überwiegend daran, dass man das Recht auf Mitbestimmung an das Eigentum gebunden sieht. Mitbestimmung könne ohne Mitverantwortung nicht gedacht werden. Verantwortungsteilnahme aber müsse auch Risiko-teilhabe sein. (2)

In diesem Rahmen ist auch die Partnerschaftsfrage zu sehen.

#### a) Die Partnerschaft

Unter Partnerschaft wird im allgemeinen eine Betriebsvereinbarung verstanden, die das Ziel hat, ein Kooperationsverhältnis zwischen allen Beteiligten am Betriebsgeschehen zu institutionalisieren, das sich wesentlich auf die materielle Beteiligung am Betriebserfolg abstützt. Sie ist "jede durch eine Vereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern festgelegte Form der Zusammenarbeit, die ausser einer ständigen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen eine Mitwirkung und Mitverantwortung, sowie eine materielle Beteiligung am Betriebserfolg zum Inhalt hat". (3) Letzteres, als Erfolgs- bzw. Kapitelbeteiligung oder als Kombination beider, ist notwendiger Bestandteil der Partnerschaft. (4)

Im Gegensatz zu den Modellen der Basis-Partizipation am Arbeitsplatz sollen nicht Positionsdifferenzen am Arbeitsplatz nivelliert, sondern kooperative Strukturen trotz bestehender Positionsdifferenzen errichtet werden.

Infolge der vertraglichen Beteiligung am Kapital und/oder Betriebsergebnis (1. Element) bezieht sich die Mitbestimmung und -verantwortung (2. Element) nicht nur auf die unterste Systemebene, sondern - zumindest theoretisch - auch auf die höchste Ebene der Eigentumsdisposition. Hier soll eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung bzw. ehemaligen alleinigen Kapitaleignern und Mitarbeitern bzw. neu hinzutretenden Miteigentümern erreicht werden (3. Element). (5) Die gesamte Partnerschaftsbewegung postuliert einen Zusammenhang zwischen materieller Beteiligung, Veränderung der sozialen Stellung im betrieblichen und gesamtgesellschaftlichen Gefüge, Steigerung des Selbstwertgefühls und Einführung demokratischer Prinzipien. (6) Ihr Grundanliegen ist, wie K. MAIER betont, eine "zweiseitige Betriebsverfassung", d.h. eine soziale Integration, die sich an einem grund-

- 1) Vgl. Wirtschaftswoche Nr. 9 v. 27.2.1976, S. 43; H.-G GUSKI/H.J. SCHNEIDER sprechen von rund 1000 Beteiligungsunternehmen. Vgl. Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland, Teil II. Köln 1983, S. 30 ff.
- 2) Gegner dieser Auffassung ist unter vielen O. NEULOH, der darauf verweist, dass dem Arbeitnehmer kein Kapitalrisiko zuzumuten sei, weil er mit Arbeitsplatz- und Verdienstrisiko Lasten in hinreichendem Ausmass zu tragen habe. Der neue Betriebsstil. a.a.O., S. 50
- 3) Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) (Hg.): Partnerschaft statt Klassenkampf. - Ähnlich GAUGLER, E.: Betriebliche Partnerschaft - neu definiert. In: AGP-Mitteilungen, No. 180, v. 15.5.1973, S. 2

sätzlich anderen, auf veränderter Positionsqualität, Wertvorstellung und Verhaltensnormen aller Beteiligten beruhenden Selbstverständnis orientiert.(1) G. SPINDLER nennt dies "persönlichkeitsgebundene Betriebssolidarität".(2) Sie drückt sich in den zwei folgenden Verhaltensregeln aus:

- im Verzicht auf die Ausübung von auf Kapitalmehrheiten beruhender unternehmerischer Macht (Patriarchalismus),
- in der als gedankliches Gegenstück erforderlichen Delegation von Leitungsbefugnissen an die jeweilige Betriebsebene, an der Mitwirkung und -verantwortung sinnvoll erwartet werden kann (Subsidiarität). (3)

Davon verspricht man sich die Auflösung von Klassenkampfmentalitäten, denn Partnerschaft will den arbeitenden Menschen aus der Objekthaltung herausführen und zur eigenen Mitwirkung an der Gestaltung des eigenen Schicksals befähigen ("Subjektivierung"). Dabei ist zu beachten, dass der Subsidiaritätsgedanke eine Verhaftung der Partizipationsrechte mit den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Basis garantieren soll. Mit Recht weist G. FISCHER darauf hin, dass konsequente Partnerschaft in betriebliche Gruppenbildung und Kontrollverstärkung seitens dieser Gruppen einzumünden habe.(4) Die Erfolgsbeteiligung ist nur als das materielle Gegenstück partnerschaftlicher Verständigung anzusehen.(5)

#### b) Die Genossenschaftsidee solidarischer Sozialbeziehungen

Die Begriffe wie "zweiseitige Betriebsverfassung", "persönlichkeitsgebundene Betriebssolidarität" etc. stehen rein terminologisch wie auch sachlich im engen Zusammenhang mit einer soziotypen Betriebsstruktur, die von uns als "genossenschaftlich" im weiten Sinn qualifiziert wurde.

In der soziologischen Literatur wurde seit jeher der besondere horizontale Charakter der personellen Bindungen als typisch genossenschaftlich hervorgehoben. Als Charakteristikum gilt das "Personalprinzip"(6), d.h. die Willensbildung im Betrieb nicht nach Kapitalmehrheiten, sondern unter der Hinsicht der personalen Gleichwertigkeit. Daraus leitet sich das Prinzip der genossenschaftlichen Demokratie ("one man, one vote") ab. Im Unterschied zu anderen Wirtschaftsformen gründen Genossenschaften und genossenschaftsähnliche Gebilde auf dem Prinzip der "égalité entre les sociétaires", während in den meisten anderen Fällen die "proportionalité des intérêts" üblich ist.(7)

4) GAUGLER, E.: a.a.O. Im Gegensatz dazu steht die überbetriebliche Vermögensbildung, die losgelöst von den Bindungen an das Unternehmen, in dem ein Arbeitnehmer beschäftigt ist, erfolgt. Sie ist deshalb auch kein Mitbestimmungersatz, wie auch die Gewerkschaften einräumen.

5) Vgl. HORNE, A.: Partnerschaft als gesellschaftliche Reform. In: AGP-Mitteilungen vom 15.2.1963, S. 2

6) BALLERSTEDT, E.: Soziologische Aspekte der innerbetrieblichen Partnerschaft. München 1971, S. 80

1) MAIER, K.: Interdependenzen zwischen Mitbestimmung und betrieblicher Partnerschaft. Berlin 1969, S. 96

2) Zit. nach BALLERSTEDT: op.cit. S. 15

3) MAIER, K.: op.cit., S. 97 ff.

4) FISCHER, G.: Partnerschaft im Betrieb. Köln 1955, S. 28

5) Vgl. HARTMANN, R.S.: Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit. Köln/Opladen 1958, S. 54

6) HOEFKEN, K.-H.: Die begriffliche Bestimmung der genossenschaftlich organisierten Wirtschaft. Erlangen 1969, passim

7) FAUQUET, G.: Contribution à la théorie générale de la société coopérative. In: Mélanges d'économie politique et sociale, offerts à E. MILHAUD. Paris 1934, p. 77-93, hier p. 90

Dieser Gesichtspunkt ist entscheidend, wenn es sich um Zordnungsprobleme zwischen nicht-genossenschaftlichen und genossenschaftlichen Uebergangsformen handelt. (1) Er erweist sich aber auch für unseren Zusammenhang als massgebend für den Nachweis genossenschaftlicher Tendenzen im sozialen Leben ganz allgemein, und speziell bei der Veränderung ökonomischer Kooperationsformen. Auch in den Partnerschaftsmodellen zeigt sich, dass genossenschaftliche Züge zur Geltung kommen, wenngleich nur in Ansätzen, aber immerhin unübersehbar. Auch hier ist das, was vom soziologischen Standpunkt aus entscheidend ist, in aller Eindeutigkeit gegeben: die Tendenz zur "Gesellung von G Gleichbeteiligten, Gleichberechtigten und Gleichverpflichteten" (VERSHOFEN). WEIPPERT erklärte bekanntlich dazu, dass es das Hauptcharakteristikum alles Genossenschaftlichen sei, dass wohl grössere Leistungen und ein stärkerer Einsatz zu Führungsstellungen führen können, ohne jedoch die übrigen Mitglieder aus der Mitverantwortung zu drängen. Genossenschaftlich oder genossenschaftsähnlich sei in jedem Fall "der Abbau und Verzicht auf ökonomische Machtstellungen" sowie die Ausschaltung des Missbrauchs dieser Macht. (2) Deswegen dürfe man überall da das Prinzip der Genossenschaft am Werk sehen, wo - wie etwa bei allen Versuchen der Gewinnbeteiligung und Wirtschaftsdemokratie - den bisher von Entscheidungskompetenzen Ausgeschlossenen aktive Partizipationsrechte eingeräumt werden. Teilweise berufen sich die Partnerschaftsmodelle denn auch ausdrücklich auf den Genossenschaftsgedanken. (3) Ob die Initiative dazu von oben oder unten ausgeht, ist von untergeordneter Bedeutung.

Auf den ersten Blick scheint der Einwand Gewicht zu besitzen, dass in der "Partnerschaft" offensichtlich doch Kapitalgesichtspunkte und nicht das Personalprinzip ausschlaggebend seien, da doch alle nach Möglichkeit zu Kapitalbesitzern gemacht werden sollen. Jedoch muss man berücksichtigen, dass gerade die Vermögensverteilung ganz in der Tradition des genossenschaftlichen Denkens steht. So weist W. ENGELS darauf hin, dass Genossenschaften immer auch als Konzept einer humanitär-freiheitlichen Vermögenspolitik zu betrachten sind, ohne dass damit notwendig die Kapitalakkumulation gekürzt werden müsste. Ihnen geht es nicht um die Neutralisierung der Macht des Kapitals durch Gegenmacht der Arbeit, sondern um eine Streuung der kapitalmässig begründeten Macht und - im Idealfall - um deren Gleichverteilung bis hin zur Machtauflösung. In diesem Fall ist keine ausdrückliche Legitimation von Macht oder Gegenmacht mehr nötig, da sich der Gegensatz von Kapital und Arbeit durch die Teilhaberschaft der Arbeitnehmer am Firmenkapital in jedes einzelne Individuum selbst verlagert. (4) Partnerschaftliche Unternehmen passen durch ihre Tendenz zur Mitunternehmerschaft aller Betriebsangehörigen weder in das gängige Zweiteiligungsschema der marktwirtschaftlichen Unternehmerwirtschaft bzw.

- 
- 1) Ders.: Le secteur coopératif. Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie. Basel/Paris 1942, p. 20
  - 2) WEIPPERT, G.: Jenseits von Individualismus und Kollektivismus. op.cit., S. 33
  - 3) Interessanterweise hatte Ernst ABBE, der Gründer des Partnerschaftsmodells der Carl ZEISS Stiftung, als Vorbild die "wirtschaftliche Produktionsgenossenschaft" vor Augen. Vgl. Sozialpolitische Schriften. Jena 1906, passim
  - 4) ENGELS, W.: Wohlstand - was ist das? In: F.A.Z. vom 1.2.1975. - Vgl. auch ANDREAE, C.A.: Die Genossenschaften, stabilisierendes Element in Gesellschaft und Wirtschaft. In: Die gewerbliche Genossenschaft 4(1974), S. 888 ff., hier S. 891. Auch er verweist darauf, dass Genossenschaften ihr eigenes Vermögensbildungskonzept (Erwerb von Anteilen) hätten, und sich aus dem Erwerb dieser Mitgliedschaftsrechte die Mitbestimmung ergäbe.



der staatlichen Zentralverwaltung noch in das System einer paritätisch mitkontrollierten Unternehmensform gewerkschaftlicher Vorstellung. Wird Partnerschaft verwirklicht, so sind nämlich die Arbeitnehmer über bloße Mitbestimmung und Ertragsbeteiligung hinaus "unterschiedlich weitgehend ihre eigenen Unternehmer. Oder anders: Arbeitnehmer sind auf dem Weg zur wirtschaftlichen Selbstbestimmung in der Marktwirtschaft ..." (1)

Je nach Legitimationsgrundlage der Mitunternehmerschaft kann die schier unübersehbare Vielfalt der partnerschaftlichen Formen auf zwei Grundtypen reduziert werden (2): Werden Mitentscheidung und Gewinnanspruch damit begründet, dass diese letztlich nur dem Kapital zustehen, so haben wir es mit einer reinen Kapitalbeteiligung zu tun ("Kapitalistische" Modelle). Wird dagegen die Arbeitskraft allein zur Legitimation von Partizipations- und Gewinnansprüchen als ausreichend angesehen oder spielt die Kapitalbeteiligung für die Ausübung von Partizipationsrechten nur eine untergeordnete Rolle, dann haben wir es mit "laboristischen" Modell-Unternehmen zu tun. (3)

## 2. Partizipationslegitimation durch Kapitalbesitz ("Kapitalistische" Modelle)

Der überwiegende Teil der Partnerschaftsmodelle geht davon aus, dass sich Partizipationsrechte nur aus einer bestimmten Kapitaleinlage rechtfertigen lassen. Als partnerschaftlich gelten sie deshalb, weil der Kreis der Kapitaleinleger - meist auf Initiative von oben - durch Einbezug der Arbeitnehmer erheblich ausgeweitet wird. Aus Mitarbeitern sollen durch Vermögensverteilungsmassnahmen "Mit-Unternehmer" werden. Das klassische Zwei-Faktoren-Modell von Arbeit und Kapital soll im Idealfall auf ein Ein-Faktor-Modell reduziert werden, in dem eine klare Unterscheidung zwischen Kapitaleinlagen und Arbeitskraft nicht mehr zu ziehen ist. Um diese Situation herbeizuführen, müssen die bisherigen Nichtbesitzer von Kapital in den Stand gesetzt werden, Mitarbeiter-Kapital zu bilden oder zu erwerben. Meist wird der Weg über Gewinnbeteiligungen (Erfolgslohn, Jubiläumsprämien, staatliche Prämien) beschritten, die aber nur zu einem geringen Teil bar verfügbar sind, sondern dem Unternehmen, zumindest während einer gewissen Sperrfrist, investiv zur Verfügung stehen.

Dieses Investivkapital kann der Arbeitnehmer entweder als Darlehen zur Verfügung stellen, womit sich seine gesellschaftsrechtliche Stellung nicht verändert, oder er kann eine echte Kapitalbeteiligung erwerben (Kommanditanteile, Aktien, GmbH-Gesellschafter oder stille Beteiligung). In diesem Fall wird er zum eigentlichen Mit-Gesellschafter. Meist erfolgt der Übergang stufenweise. Gewinnbeteiligung ohne gesellschaftsrechtliche Veränderung ist oft eine Vorstufe und Experimentierphase für spätere gesellschaftsrechtliche Beteiligungen. (4)

- 
- 1) FISCHER, R.: Selbstverwaltung in der Bundesrepublik. Chancen und Grenzen. In: GEISLER/FRICKE (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft. Hamburg 1973, S. 139
  - 2) Allein in der Bundesrepublik gibt es über 300 verschiedene Beteiligungsmodelle. Vgl. Wirtschaftswoche No. 9, vom 27.2.1976
  - 3) Vgl. Wirtschaftswoche No. 9, vom 27.2.1976, S. 36. Ebenso FISCHER, R.: Selbstverwaltung in der Bundesrepublik, S. 140
  - 4) Auf die Beispiele im anglo-amerikanischen Raum kann hier nicht näher eingegangen werden. Näheres dazu bei KRUSE, D.: Employee Ownership and Employee Attitudes: Two Case Studies. Norwood/Pa. 1984, und BRADLEY, K./GELB, A.: Worker Capitalism. The New Industrial Relations. Cambridge/Mass. 1983

### a) Partizipation und nicht-gesellschaftsrechtliche Beteiligung

Unter dieser Rubrik sind bisher verschiedene partnerschaftliche Modellvarianten in Szene gesetzt worden:

(1) Auf der einen Seite sind solche Modelle zu beobachten, die sich nur auf Gewinnbeteiligungen erstrecken, ohne über das Betriebsverfassungsgesetz (BVG) hinausreichende Mitbestimmungsrechte einzuräumen. Ein bekanntes Beispiel dafür ist die Beteiligungslösung der Unternehmensgruppe BERTELSMANN (R. MOHN), Gütersloh. Hier wird die Gewinnbeteiligung in eine eigene Vermögensverwaltungs-gesellschaft eingebracht, die ausschliesslich von der Geschäftsleitung ohne Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer/Kapitaleigner geleitet wird (Genußrechte/indirekte Beteiligung). (1)

Hier wird Partizipation nur als materielle Teilhabe am Betriebserfolg interpretiert. Dieser Typus ist deshalb auch erst als Vorstufe zu genossenschaftsähnlichen Unternehmensformen anzusehen.

(2) Auf der anderen Seite sind Gewinnbeteiligungsmodelle wie das der ERSA, Ernst Sachs KG in Wertheim/Main, zu beobachten, die neben der materiellen Seite der Partizipation auch der immateriellen, entscheidungs- und kontrollorientierten Seite Beachtung schenken. Hier wird immerhin an eine Leistungsgemeinschaft appelliert, die ihren Ausdruck in einer Delegation von Verantwortung im individuellen Arbeitsbereich entsprechend einem partizipativen Führungsstil finden soll. (2) Zu eigentlichen strukturellen Veränderungen, etwa in Form autonomer Arbeitsgruppen, ist man allerdings nicht bereit.

Eine Variante dazu bilden die HAUNI Werke (Körber und Co.KG), Hamburg, wo Partizipation sich in bestimmten Wahl- und Bestätigungsvorgängen bei der Besetzung von Vorgesetztenpositionen äussert, ein Gedanke, der beim PORST-Modell noch weitergeführt wurde (↗ "Laboristische Modelle").

(3) Eine dritte Gruppe wird von den Gewinnbeteiligungsmodellen gestellt, die die Aufbringung von Mitarbeiterkapital durch partnerschaftliche Kontrollgremien ergänzen. Es sind aber keine wirklichen Mitbestimmungsgremien, sondern - mit Ausnahme für die Belange, die den Partnerschaftsvertrag selbst betreffen - nur Mitberatungsorgane. Sie dienen eher der Sicherung der Einlagen durch Gewährung von Informations-, Anhörungs- und Mitberatungsrechten. Beispiele dafür sind die in Grossbritannien zur Berühmtheit gelangten JOHN LEWIS Partnership (3) und die Lohrer Eisenwerke GmbH (G.L. REXROTH). Bei REXROTH wird jeder der rund 3000 Mitarbeiter automatisch aufgrund einer Betriebsvereinbarung Partner, ohne dass individuelle Partnerschaftsverträge abgeschlossen werden. Die Belange dieser Partner werden durch einen sog. Partnerschaftsausschuss, das direkte Vertretungsorgan der Mitarbeiter, gewählt. Hier nehmen rund 40 direkt gewählte, im Turnus von 2-3 Jahren neu bestellte Gruppenvertreter Einsitz, denen besondere Informationspflichten ihrer Gruppe und dem Unternehmen gegenüber obliegen. In den vom Betriebsrat präsierten Sitzungen, an denen der Unternehmer teilnimmt, wird über Wirtschaftsfragen beraten, wobei dem Partnerschaftsausschuss keine Entscheidungs-

- 1) Näheres bei GEISSLER, A.: Fragen genossenschaftlicher Unternehmensdemokratie..., S. 173. Näheres bei SCHANZ, G./RIEKHOF, H.-C.: Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung in der Wirtschaft Niedersachsens. Spardorf 1984, S. 205-228
- 2) Vgl. APEL, G./ISSEN, R.: Miteigentum, S. 245 f.
- 3) LEWIS, J.S.: Partnership for all. London 1948 und FLANDERS, A. et.al.: Experiment in Industrial Democracy. London 1968, ch 3

befugnisse zustehen. Dagegen können partnerschaftliche Detailfragen diesem Gremium zur Entscheidung übertragen werden, ohne dass der Unternehmer dazu verpflichtet ist. Wirkliche Mitentscheidungsrechte liegen nur bei personellen Angelegenheiten vor, etwa bei der Befugnis, Mitarbeiter unter bestimmten Bedingungen von der Ertragsbeteiligung auszuschliessen. Auch in sozialen Angelegenheiten werden in marginalen Fragen Alleinbestimmungsrechte eingeräumt (Verwaltung der Kantine, des Ferienwerks, etc.). Einstellungen und Entlassungen werden ohne vorherige Mitberatung des Betriebsrats nicht vorgenommen. Seit 1976 können zusätzlich zu der seit 1955 bestehenden Erfolgsbeteiligung Belegschaftsaktion der Mutterfirma Mannesmann AG erworben werden. Von den heute ca. 3000 Mitarbeitern haben bis Anfang 1980 rund 50 % Aktien erworben. Im allgemeinen aber bleibt weiterhin zu vermerken, dass die Partizipation unter diesem System "keine besonders intensive Ausprägung erfahren hat".(1)

Andererseits ist nicht zu leugnen, dass solche Modelle zumindest den Ausgangspunkt für weitergehende assoziative Lösungen darstellen können. Wie BURG-HARDT betont, ist hier zumindest der Schritt von der paternalistischen oder schuldrechtlich begründeten Lohnabfindung zu einer Auffassung getan, die in der Gewinnbeteiligung "die Andeutung des Bestehens einer Gemeinschaft von Menschen, die auf ein einziges Betriebsziel hin gerichtet und dementsprechend dispositiv und exekutiv tätig sind, eines irgendwie genossenschaftlichen, von Solidarität mitbestimmten Verhältnisses..."(2) zum Ausdruck bringt.

Über diese ersten Ansätze geht es nicht hinaus. Eine wirkliche Verknüpfung zwischen Gewinnbeteiligung und Partizipation besteht nicht, so dass POOLE solche Lösungen den reinen "bonus incentives" zuteilt. Er schreibt: "Enthusiasm for schemes of this kind has rested on a belief that a permanent change in the status of workers would be brought about and that this would eventually replace the continual struggle between capital and labour... Nevertheless, such unbridled optimism was doubtless misplaced, for it is unlikely that the traditional authority structure of the firm can be substantially altered by movements in this direction."(3) Jedenfalls gehen sie strukturell keinesfalls darüber hinaus, was von uns schon früher unter dem Stichwort "Basis-Partizipation" behandelt wurde. Von Partnerschaft im oben definierten Sinn kann daher keine Rede sein.

(4) Es ist allerdings nicht gesagt, dass die Realisierung partnerschaftlicher Vorstellungen unter nicht-gesellschaftsrechtlichen Erfolgsbeteiligungsformen nicht möglich ist. Das Gegenteil beweist das Partnerschaftsmodell der Firma Theodor GROZ und Söhne und Ernst BECKERT KG in Ebingen. Diese feinmechanische Fabrik mit ca. 3000 Mitarbeitern kennt schon seit 1952 eine Betriebsverfassung, die neben einer umfassenden Erfolgsbeteiligung auch eine ausgeprägte Mitbestimmungsregelung praktiziert. Diese wird vom Betriebsrat wahrgenommen, der in der Praxis ein Alleinbestimmungsrecht in sozialen Angelegenheiten ausübt. Da die freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen voll auf die Erfolgsbeteiligung angerechnet werden, muss jeweils entschieden werden, welcher Anteil des Betriebsvertrags dafür ausgegeben werden soll. Diese Entscheidung trifft der Betriebsrat. So bestimmt er indirekt über die Investitionspolitik, denn die Höhe des verbleibenden, nicht ausgezahlten Ertragsanteile beeinflusst

1) MAIER, K.: Interdependenzen zwischen Mitbestimmung und betrieblicher Partnerschaft. op.cit., S. 215. Dazu auch Bayer. Staatsministerium f. Arbeit und Sozialordnung: Vermögenspolitik. Betriebliche Modelle für Arbeitnehmer in Bayern. München 1980.

2) BURGARDT, A.: Eigentumsethik und Eigentumsrevisionismus. Vom Abfindungslohn zum Miteigentum. München 1955, S. 23

3) POOLE, M.: Worker's Participation in Industry. London/Boston 1975, p. 70

auch die Binnenfinanzierung. Andererseits obliegt es ihm auch, die unter den Leistungsanforderungen verbleibenden Mitarbeiter von den Leistungsprämien auszuschliessen, so dass auch die Lohnpolitik in die Mitbestimmung einbezogen ist. Da nun der Betriebsrat ein Repräsentationsorgan der Mitarbeiter ist, steht ihnen bei dieser Lösung ein indirektes, in sozialen Angelegenheiten sehr weit gehendes Partizipationsrecht zu, das den "Faktor Arbeit" erheblich aufwertet. (1)

#### b) Partizipation aufgrund gesellschaftsrechtlicher Beteiligung

Wesentlich näher an die eingangs formulierten Partnerschaftsvorstellungen kommen die Modelle heran, die den ehemals kapitallosen oder erfolgsbeteiligten Mitarbeiter zum wirklichen Mit-Gesellschafter (Miteigentümer) erheben und deshalb die bisher auf wenige Eigentümer beschränkten Gewinnbezugs-, Entscheidungs- und Kontrollrechte einem beträchtlich erweiterten Personenkreis öffnen. Die prinzipiell anvisierte, "wenn auch nicht in jeder Einzelheit durchführbare Rang- und Interessengleichheit" (2) unter Gesellschaftern, enthält starke genossenschaftliche Elemente. Aber auch hier gibt es verschiedene Abstufungen, je nach dem Umfang der betreffenden Kapitalbeteiligung und der konkreten rechtlichen Ausgestaltung der Gesellschafterstellung. Zwei Lösungen sind häufig anzutreffen, die stille Beteiligung und die Belegschaftsaktie.

#### (1) Die Belegschaftsaktie

Seit vielen Jahren führen in einer Reihe von Industrieländern vornehmlich die Grossunternehmen Teile ihres Aktienkapitals einem breit gestreuten Publikum, darunter auch der eigenen Belegschaft, zu ("Volksaktien"). (3) Bei der Siemens AG beispielsweise zeichnete bis heute etwa die Hälfte der Belegschaft, d. i. ca. 100.000 Menschen, Aktien ihres Unternehmens. (4) Bei Renault in Frankreich wurden 1970 an 45.000 Mitarbeiter sogar Gratisaktien ausgegeben. (5) Die vermögenspolitische Bedeutung dieses als "Volkskapitalismus" begrüsstens Ansatzes soll keineswegs unterschätzt werden, ein über die materielle Teilhabe hinausreichendes Partizipationsmodell liegt trotz gesellschaftsrechtlicher Beteiligung eigentlich nicht vor. Zwar besitzen die Aktionäre von Gesetzes wegen festgelegte Kontrollrechte, doch bleibt der Kleinstaktionär im gesamten Willens-

- 
- 1) Vgl. FOEHL, C.: Theodor Groz & Söhne und Ernst Beckert KG, Ebingen. In: AGP-Mitteilungen vom 1.11.1953, S. 3-5
  - 2) VILMAR, F.: Mitbestimmung und Partnerschaft im Betrieb. Eine kritische Bestimmung ihres Verhältnisses. In: FRICKE, W./GEISSLER, A. (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft. S. 208
  - 3) Anfang 1974 hatten in der Bundesrepublik 30 Grossunternehmen Belegschaftsaktien eingeführt, dagegen entschieden sich ca. 2000 Firmen für die Erfolgsbeteiligung. Vgl. STOLLREITHER, K.: Mitbestimmung - Ideologie oder Partnerschaft? München 1975, S. 196
  - 4) Sie halten rund 6,5 % des Aktienkapitals und stellen nach der Familie Siemens die zweitgrösste Aktionärsgruppe dar. Wer die jeweiligen Kaufmöglichkeiten von Anfang an genutzt hat, konnte bis heute 60 Aktien mit einem Gesamtwert von DM 19.000 erwerben. Vgl. SCHANZ, G./RIEKHOFF, H.C.: Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung in der Wirtschaft Niedersachsens. Spardorf 1984, S. 145 ff. Anschliessend wird auch das Modell bei der Daimler-Benz AG geschildert.
  - 5) 1973 wurden in Frankreich wiederum Gratisaktien an 90.000 Angestellte der staatlichen Grossbanken und Versicherungen ausgegeben.

bildungsprozess nur ein unbedeutender Mitträger. Der effektive Einfluss des einzelnen bleibt wegen seiner marginalen Beteiligung nicht anders als marginal. Von einem dritten Weg zwischen Kapitalismus und Sozialismus durch "Mit-Unternehmerschaft" kann keine Rede sein. GASSER nennt die Publikumsaktionäre sogar die "die am stärksten entrechtete Gruppe". (1) Aeusserst fraglich bleibt nämlich auch, ob aus dem Streubesitz für den einzelnen Anteilseigner wirklich die entscheidende Motivation für effektive Mitverantwortung erwächst. Er ist auf dauernde Repräsentation angewiesen und kann deswegen der Oligarchisierung kaum wirksam begegnen. Die Entfremdung am Arbeitsplatz wird durch dieses Modell überdies in keiner Weise tangiert. Abhilfe könnte höchstens dort geschaffen werden, wo das erforderliche Grundkapital tief angesetzt ist, die Betriebsgrößen einen übersichtlichen Umfang bewahren und die Mitarbeiteranteile deshalb stärker ins Gewicht fallen. Oft stehen dem aber ökonomische Gründe entgegen.

Insgesamt aber dürfte die Folgerung von POOLE zutreffen: "Unless, therefore, very much more ambitious schemes for employee shareholding are envisaged, the status of employee shareholders (assuming they can be regarded as a homogeneous body) is little different from that of the small investor, whose impact on company policy is undoubtedly marginal. . . . Under such circumstances, then, it is scarcely surprising that large numbers of employees who have received shares in schemes of this kind have simply sold them and have had no illusions whatsoever that employee shareholding is a step to exerting a significant measure of control over the policies and practices of their particular firm." (2)

## (2) Die stille Gesellschaft

Eine Reihe von Betrieben, vornehmlich mittlerer Grösse und bis dahin oft im Alleinbesitz eines persönlichen Inhabers, haben dagegen entscheidendere Schritte unternommen, um die Partizipationsforderungen des Partnerschaftsgedankens einzulösen. Der Weg zu dieser "co-partnership" führt auch hier über gesellschaftsrechtliche Beteiligungsformen. Besonders beliebt ist die Form der stillen Beteiligung. Das mag überraschen, denn gerade der stille Gesellschafter besitzt rechtlich durch die Art seiner Kapitaleinlage keine Mitbestimmungsrechte, sondern lediglich Informations- und Kontrollrechte bei der Bilanzmitteilung. Diesem Mangel wird aber meist durch separate Partnerschaftsverträge zwischen dem betreffenden Unternehmer und den zu Mitgesellschaftern erhobenen Mitarbeitern abgeholfen. Die Beliebtheit dieser Rechtskonstruktion erklärt sich offenbar daraus, dass sich dadurch gesetzliche Gestaltunzwänge umgehen lassen und sich jeder Betrieb durch freie Vereinbarung um eine der eigenen Situation angepasste Lösung bemühen kann. Die Einlösung von Partizipationsvorstellungen geht denn auch in den verschiedenen konkret ausgestalteten Partnerschaftsmodellen verschieden weit. Dabei sind verschiedene typische Abstufungen sichtbar:

- 
- 1) GASSER, Chr.: Das Mitbestimmungspostulat in der Unternehmung. In: Mitbestimmung in der Unternehmung. Vortragsmanuskript, S. 12
  - 2) POOLE, M.: Worker's Participation in Industry. London/Boston 1975, p. 71
  - 3) Neuerdings finden sich 2 Modelle (Spänex-Sander GmbH & Co.KG, Uslar und Wilkhahn GmbH & Co.KG, Bad Münden) genauer dargestellt bei SCHANZ, G./RIEKHOF, H.-C.: Mitarbeiterkapitalbeteiligung in der Wirtschaft Niedersachsen. Spardorf 1984, S. 99 ff.

### (α) Die überwiegend vermögenspolitische Variante (Das PIEROTH-Modell)

Das Weingut F. PIEROTH GmbH bei Binden entschied sich für eine zweistufige Mit-eigentums-Lösung: Die erste Stufe bildet die Beteiligung am Betriebserfolg im Rahmen des Arbeitsvertrages. Nach 5 Jahren wird der erfolgsbeteiligte Mitarbeiter automatisch Mitgesellschafter (2.Stufe), der seine bisherige Vermögensbildung als stille Beteiligung in das Unternehmen einbringt. In der Höhe seiner Einlage erhält er einen Gewinnanteil. Als Ergänzung dazu erhält der Partner bestimmte Mitbestimmungsrechte, die über einen von allen erfolgsbeteiligten Mitarbeitern gewählten Partnerschaftsausschuss wahrgenommen werden. In ihm ist die Geschäftsleitung mit 1/3 der Sitze vertreten. Aufgaben dieses Partizipationsgremiums sind:

- Bilanzprüfung,
- Mitbestellung der zur Verteilung gelangenden Gewinnsumme,
- Erstellung der Aufnahmebedingungen für Partner ("Stamm-Mitarbeiter"),
- Information der Mitarbeiter über alle, insbesondere die Erfolgsbeteiligung betreffenden Fragen.

Alle Mitwirkungsmöglichkeiten der Partner sind vorwiegend auf Umfang und Art der Erfolgsbeteiligung zugeschnitten. (1) Qualifizierte Mitbestimmung steht dem Ausschuss nicht zu, nur Mitsprache und Kontrolle. Zudem kann der Vertrag von der Firmenleitung einseitig, ohne Einspruchsrechte der "Mitgesellschafter", im letzten Quartal eines Jahres gekündigt werden. (2)

Man wird wohl der Analyse von GEISSLER zustimmen können, dass diese Partnerschaftsvariante eher die betrieblich gebundene Vermögensbildung im Auge hat, die Partizipations- und Mitverantwortungsfrage dagegen als zweitrangige Angelegenheit behandelt. (3)

### (β) Wirtschaftliche ohne soziale und personelle Mitbestimmung (Das OFFENBURGER-Modell)

Das Bauunternehmen Louis FISCHER KG, Offenburg, (rund 600 Mitarbeiter) geht hinsichtlich der Vermögensbildung einen ähnlichen Weg wie das PIEROTH-Modell. Der Übergang zur Stellung des stillen Gesellschafters erfolgt jedoch schon nach kürzerer Frist (1 Jahr) und nicht automatisch, sondern durch Abschluss individueller Partnerschaftsverträge. Die Einlagehöhe beläuft sich auf den Betrag eines Jahresgehalts. Die Haftung ist auf die Hälfte dieser Einlage begrenzt. Im Partnerschaftsvertrag werden den Mitarbeitern Möglichkeiten direkter Mitbestimmung zuerkannt, die über das PIEROTH-Modell hinausgehen. So hat jährlich mindestens eine Partnerschaftsversammlung aller Mitarbeiter (auch der Nicht-Gesellschafter) stattzufinden, in der ausführlich über den Stand der Mitarbeiter-Vermögen und über die Geschäftslage berichtet wird. (4)

- 1) Näheres über die Ausgestaltung des PIEROTH-Modells bei PULTE, P. (Hg.): Vermögensbildung - Vermögensbeteiligung. (Aktuelle Dokumente. Hg. v. I. von MUENCH.) Berlin/New York 1973, S. 221-27. JUNGBLUT, M.: Nicht vom Lohn allein. Hamburg 1973, S. 108 ff.
- 2) Vgl. FALTSHAUSER, K.: Miteigentum - Das Pieroth-Modell in der Praxis. Düsseldorf 1971, S. 92 ff.
- 3) GEISSLER, A.: Fragen genossenschaftlicher Unternehmensdemokratie - dargestellt am Beispiel des 'Ahrensburger Modells'. In: FRICKE/GEISSLER (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft. op.cit., S. 173
- 4) Zum Offenburger Modell vgl. GAUGLER, E./GROOS, W./WEBER, B.: Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Baden-Württemberg. Spardorf 1983, S. 178-199. Hier wird die Neufassung vom 14.6.1980 dargestellt. Das ursprüngliche Modell datiert vom 15.9.1970.

Das eigentliche Organ der Partizipation ist aber der "Partnerschaftshauptausschuss", der sich mit Abschluss, Änderung und Auslegung der Partnerschaftsvereinbarungen befasst. Seine Zusammensetzung zeigt einen klaren paritätischen Aufbau, der offensichtlich analog zum Vorgehen in den Aufsichtsräten der Montanindustrie konstruiert wurde. (1) Den einen Teil des Hauptausschusses stellt ein 5-köpfiges Gremium der "Mitarbeiter-Partner", das von diesen (und den Nicht-Partnern) gewählt und zu deren Vertretung bestimmt ist. Den anderen Teil, den Ausschuss der "Unternehmer-Partner", ein ebenfalls 5-köpfiges Gremium, wird von der Geschäftsleitung bestellt.

Innerhalb der beiden Teilausschüsse wird nach einer eigenen Geschäftsordnung verfahren. Kommt es zu Patt-Situationen, so gibt die Stimme des jeweiligen Ausschuss-Sprechers den Ausschlag. Beide Ausschüsse zusammen wählen ein betriebsfremdes, neutrales, elftes Mitglied. Eine Einigung wird jedoch nicht durch seine Stimme erzwungen, sondern durch ein eigenes Schiedsgerichtsverfahren, das durch einen Richter präsentiert wird.

In Anlehnung an das Montanmodell sind auch die wirtschaftlichen, personellen und sozialen Mitbestimmungsrechte gefasst. So entscheidet der Partnerschaftshauptausschuss mit einfacher Mehrheit über

- Anschaffung von Anlagen über DM 100.000,
- Errichtung von Filialen, neuen Produktionszweigen, Übernahme von Beteiligungen,
- Vertretungs- und Geschäftsführungsrechte,
- Annahme von Aufträgen im Gesamtwerk von über DM 1 Million.

Den einzelnen Mitarbeiter speziell interessierende Fragen wie Kündigung, Einstellung, Stilllegungen, Gruppenbildungs- und Entscheidungsrechte am Arbeitsplatz (Teil-Autonomie) wurden erst ab 1980 in das Partizipationsgeschehen einbezogen. In personellen und sozialen Fragen reichte dieses Modell vorher an andere Partizipationslösungen kaum heran. Zudem wurde in der Praxis bisher keine Lösung gefunden, um die Asymmetrie der beiden Ausschüsse hinsichtlich der verfügbaren Information und des erreichbaren Qualifikationsniveaus einzuebnen. All dies könnte eine Begründung dafür sein, dass bisher nur ein Drittel der Belegschaft Partnerschaftsverträge abschloss, bzw. kaum Neigung besteht, für den einzelnen direkt relevante Probleme in den Mitbestimmungsprozess einzubringen. (2)

### (γ) Partnerschaft und soziale Selbstverwaltung

(Die Modelle NAEGELE und VOELKER)

Gerade diese Relevanz-Probleme versuchen die beiden folgenden Varianten verstärkt zu beachten. Ausgehend davon, dass der einzelne Partner trotz aller gesellschaftsrechtlichen Neuordnung sein überwiegendes Engagement aus den Bindungen am Arbeitsplatz

- 1) Eine übersichtliche schematische Darstellung dieses Modells findet sich bei GRONEMEYER, R.: Integration durch Partizipation? op.cit., S. 122 und bei GAUGLER, E. u.a.: Mitarbeiterkapitalbeteiligung, op.cit., S. 182
- 2) Näheres dazu in dem aufschlussreichen Erfahrungsbericht von MUSZINSKI, B.: op.cit. S. 153 ff.

zieht, versuchen beide Modelle, die partnerschaftlichen Mitbestimmungsrechte eng an den Arbeitsplatz zu binden, eine Lösung, die, wie wir sahen, auch ohne Veränderung der Eigentumsstruktur möglich war.

Die Baufirma Wilhelm VOELKER in Borken bei Kassel (1200 Mitarbeiter) beschritt ebenfalls den Weg der stillen Gesellschaft. Die Mitunternehmeranteile können insgesamt ein Maximum von 40 % des Grundkapitals erreichen.

Bar ausgezahlt bekommen die Partner den Mehrlohn aus der Leistungsbeteiligung (Leistungslohn). In der Lohngestaltung herrscht weitgehende Selbstverwaltung. Die Bewertungskriterien wurden von der Belegschaft ausgearbeitet (vgl. das PORST-Modell) und die Einstufung wird selbst vorgenommen. Der Unternehmer wirkt nur noch als Treuhänder, der die Einheitlichkeit der Bewertungspraxis überwacht. (1) Damit wird in einem für die Mitarbeiter vitalen Teilbereich des Betriebsgeschehens eindeutig auf Tendenzen zur kooperativen Selbstorganisation Bezug genommen, die ganz dem genossenschaftlichen Grundgedanken entsprechen.

Eine Neuordnung erfuhr auch die Weisungsbefugnis von oben. Es wurden drei sich überlappende Gruppierungen, leitende Angestellte, mittlere Führungsebene und gewerbliche Arbeiter, gebildet. Innerhalb und in der jeweils angrenzenden Gruppe herrscht Mitgestaltung, in der entfernten Gruppe nur Mitberatung. Offenbar stand dazu die LIKERTsche Theorie der sich überlappenden Organisationsfamilien Pate. "Linking pin" sind die Fachausschüsse für Personelles, Soziales und Verwaltung, welche die drei Gruppen verbinden. Diese Gremien werden hälftig von den Mitarbeitern der drei Gruppen (2), zur anderen Hälfte vom Unternehmer bestimmt. Ubergreifendes Zentralorgan ist auch hier wieder ein Partnerschaftsausschuss, in dem neben dem Unternehmer die drei Gruppen, unter sich anteilmässig gleich vertreten, Einsitz nehmen. Ihre Bestellung erfolgt nach demselben Verfahren wie bei den Fachausschüssen. In diesem Organ sollen alle Fragen der technischen Arbeitsbedingungen und der partnerschaftlichen Zusammenarbeit behandelt werden, wobei der Unternehmer allerdings nicht in Minderheit versetzt werden kann.

Aehnliches Gewicht auf die Relevanz der Partizipation legt auch die Partnerschaftsvariante der Firma H. NAEGELE in Aalen/Württemberg. Auf freiwilliger Basis sind fast alle der Mitarbeiter zu einer "Arbeitsgemeinschaft" in Form eines nicht eingetragenen Vereins zusammengeschlossen. Auf der Hauptversammlung wählen sie für 6 Jahre ihre Mitbestimmungsorgane und stimmen über direkte Einzelanträge ab. Solche Organe sind:

- Der Präsident der Versammlung als Vertreter der Mitunternehmer. Er erhält Einblick in alle Geschäftsunterlagen.
- Unterstützt wird er durch einen 7-köpfigen Verwaltungsrat, der zu diesem Zweck monatlich einen detaillierten Geschäftsbericht erhält. In personellen und sozialen Angelegenheiten ist der Verwaltungsrat Berufungsinstanz. Er wählt aus dem Kreis der Partner den Sekretär des Präsidenten in kaufmännischen Fragen.

Diese Organe üben in personellen und sozialen Angelegenheiten Partizipationsrechte aus, die als Alleinbestimmungsrechte qualifiziert werden können. Der Unternehmer hat in diesen Fragen kein Veto-Recht. So herrscht etwa volle Mitentscheidung bei Kündigungen,

- 
- 1) Zur Schilderung dieses Verfahrens siehe MAIER, K.: Interdependenzen zwischen Mitbestimmung und betrieblicher Partnerschaft. op.cit. S. 218
  - 2) Auf Einzelheiten und Besonderheiten bei der Besetzung der einzelnen Gremien kann hier verzichtet werden. Vgl. dazu ESSER, K./FALTLHAUSER, K.: Beteiligungsmodelle. München 1974, S. 135-150



Einstellungen etc. Kündigungen müssen sogar auf Verlangen des Verwaltungsrats rückgängig gemacht werden. Beachtenswert ist, dass der einzelne Partner im Falle einer Klage gegen das Unternehmen auch bei für ihn negativen Prozessausgang keine finanziellen Belastungen zu tragen hat. In jedem Fall übernimmt das Unternehmen die Prozess- und Anwaltskosten, sofern vorher alle innerbetrieblichen Einigungsbemühungen ausgeschöpft wurden.

Auch in lohnpolitischen Fragen können die Partner durch eine Tariffkommission mitentscheiden. Sie ist aus je 3 Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung besetzt. In diesem Gremium erfolgt die halbjährlich zu revidierende Festsetzung der Löhne und Gehälter. Werden sich die Vertreter nicht einig, so entscheidet in letzter Instanz eine ausserordentliche Hauptversammlung in geheimer Abstimmung. Diese Regelung folgt in ihrer Grundidee wie auch in ihrer juristischen Ausgestaltung eindeutig genossenschaftlichen Vorbildern, denn die Entscheidung fällt in diesem Bereich nicht mehr nach Kapitalmehrheiten, sondern nach Personen (genossenschaftliches Personalprinzip).

Weniger direkt, wesentlich schwächer ausgeprägt und zudem vom Prinzip der Kapitalmehrheit dirigiert ist die Partizipationsgestaltung in wirtschaftlichen Fragen. In beiden Fällen, bei VOELKER und NAEGELE, werden hier keine eigentlichen Mitentscheidungs-, sondern nur Mitberatungsrechte eingeräumt. Eine wichtige Grundlage dafür ist der Ausbau des Informationswesens (monatliche Geschäftsberichte an den Verwaltungsrat, Quartalsberichte an alle Mitarbeiter, tägliche Informationen an den Präsidenten). Dabei wird den Mitarbeitern bei der Beratung ein Einspruchsrecht mit aufschiebender Wirkung bei Aenderung des Betriebszwecks, der Produktion, der Arbeitsmethoden, des Betriebsumfangs, Verlegung und Stilllegung des Betriebes zuerkannt. Der Unternehmer muss diesen Einsprüchen nur stattgeben, wenn die Partner die Kapitalmehrheit besitzen sollten. Bis heute ist ein Uebereinstimmen des Unternehmers in wirtschaftlichen Angelegenheiten aber nicht möglich, da die Mitarbeiter nur 1/4 des Kapitals besitzen. (1)

#### (6) Ausgebaute personelle, soziale und wirtschaftliche Mitbestimmung (Das SPINDLER-Modell)

Das Textilunternehmen P. SPINDLER KG, Hilden, kann in der Ausgestaltung der Partnerschaftsrechte, vornehmlich auf Betriebs- und Arbeitsplatz-Ebene als einer der Protagonisten angesehen werden. Neben der üblichen stillen Beteiligung experimentierte es schon seit Anfang der 50er Jahre mit direkten Mitbestimmungsformen des einzelnen Mitarbeiters (2), wandte sich aber bei der späteren Vertragsrevision (1966) aus Gründen der Sicherung von Geheimhaltungspflichten von direkt-demokratischen Versuchen ab. (3)

- 1) Diese Darstellung stützt sich auf die umfänglichen Darlegungen bei MAIER, K.: Interdependenzen zwischen Mitbestimmung und betrieblicher Partnerschaft. S. 203 ff., 216 ff. Diese Firma wird in der Aufstellung von GAUGLER, E. u.a.: Mitarbeiterkapitalbeteiligung. op.cit. Spardorf 1983, nicht mehr aufgeführt (S. 128 ff.)
- 2) G. SPINDLER, der Geschäftsführer, verfasste schon 1951 eine Denkschrift zur Partnerschaftsfrage, die für spätere Debatten wegleitend wurde. In seinem "Mitunternehmertum. Vom Klassenkampf zum sozialen Ausgleich." Lüneburg 1951, ist auch der Mustervertrag der eigenen Firma abgedruckt. In Paragraph 17 steht noch wörtlich: "Die Rechte sind persönlich auszuüben." (S. 110)
- 3) Die jüngste Neufassung des Vertrages ist bei APEL/ISSEN, op.cit., S. 236-45, abgedruckt.

Bei diesem Modell kommt dem Betriebsrat die entscheidende Stellung innerhalb der Partnerschaftskonzeption zu. Im Vordergrund stehen seine Rechte in personellen und sozialen Fragen. So können Kündigungen und Versetzungen nur mit seiner Zustimmung geschehen. Bei Einstellungen, Pensionierungen, Abschluss von Ausbildungsverträgen, betriebsinternen Bussen wirkt der Betriebsrat aktiv mit. Da ihm zugleich die Benennung der Hälfte der ordentlichen und ausserordentlichen Mitglieder des Partnerschaftsausschusses zukommt (wobei erstere meist gleichzeitig dem Betriebsrat angehören), hat er gleichzeitig einen entscheidenden Einfluss auf die wirtschaftlichen Fragen des Unternehmens. Voraussetzung ist auch hier die umfassende Information, die über Quartalsberichte und uneingeschränkte Einsicht in die Geschäftsunterlagen sichergestellt wird. Aufgabe des Partnerschaftsausschusses ist die Mitwirkung bei allen wesentlichen kaufmännischen, produktionstechnischen, organisatorischen Angelegenheiten sowie die Bearbeitung aller partnerschaftlichen Fragen.

Obwohl der Unternehmer nicht rechtswirksam überstimmt werden kann, hat der Partnerschaftsausschuss bedeutsame Mitwirkungsrechte. (1) Vor ihrer Durchführung sind ihm folgende Massnahmen zur Stellungnahme vorzulegen:

- Aenderung des Unternehmenszwecks oder der Fabrikationszweige,
- Veräusserung des Betriebs bzw. von Betriebsteilen,
- Errichtung von Filialen,
- Aufstellung des jährlichen Investitionsplans,
- Aufnahme von Krediten, die das Kreditvolumen wesentlich belasten,
- Marktpolitische Grundsatzentscheide, die zu Entlassungen oder wesentlichen Veränderungen der Arbeitsbedingungen führen,
- Veränderungen der Sollrücklage der Partner.

Hierüber stimmen die ordentlichen Mitglieder des Partnerschaftsausschusses ab. Erhält die Unternehmensleitung einen negativen Bescheid, so muss sie in einer zweiten Sitzung einen erneuten Versuch zum Konsens unternehmen. Gelingt das nicht, so hat der Unternehmer freie Hand. Allerdings können in diesem Fall die Mitunternehmer in geheimer, allgemeiner Abstimmung und bei Erlangung einer 3/4 Mehrheit den Partnerschaftsvertrag kündigen, womit das Unternehmen einer gravierenden Krise ausgesetzt würde. Dieser faktische Druck hält den Unternehmer im Normalfall von individuellen "Kraftakten" ab. De facto ist dieser Lösung folglich eine erhebliche Mitbestimmungsintensität zuzuerkennen. Die Rechte der Partner gehen hier weiter als bei den meisten anderen Modellen und wurden zudem in zwei Neufassungen weiter ausgebaut. MAIER urteilt dazu abschliessend: "Das Mitunternehmertum der Paul Spindler-Werke hat in allen Bereichen eine Erweiterung der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmungsrechte gebracht ... Im wirtschaftlichen Sektor wurden die von Spindler realisierten Mitbestimmungsrechte nur noch von einem Partnerschaftsbetrieb erreicht." (2) Dieser Versuch kann inzwischen als abgeschlossen gelten, weil im Zuge der wirtschaftlichen Rezession die Produktion schrittweise eingeschränkt werden musste. Das Unternehmen kündigte die verbleibenden Partnerschaftsverträge und SPINDLER übernahm wieder die Funktion des Alleinunternehmers. Seine sozialpolitischen Vorstellungen müssen deshalb aber noch nicht unbedingt als widerlegt gelten.

- 
- 1) Die diesbezüglichen Bemerkungen GRONEMEYERs über die "fürstlichen Partnerschaftserlasse" und den "reaktionären Hintergrund des Modells" sind verfehlt. Vgl. op. cit., S. 112 ff.
  - 2) MAIER, K.: Mitbestimmung ... op. cit., S. 231

Gleichwohl sollte dieses Ereignis zu denken geben. Partizipationseuphorie ist sicherlich fehl am Platz. Partizipative Unternehmen stehen in der Marktwirtschaft unter demselben Konkurrenzdruck wie andere Marktteilnehmer. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass sich durch Ueberbetonung partizipativer Willensbildungsvorgänge die Wettbewerbsstellung des betreffenden Unternehmens schwächen kann.

### c) Zusammenfassung

In den hier zur Darstellung gelangten Modellen der partnerschaftlichen Mitverwaltung des Unternehmens kam fast überall der Charakter eines genossenschaftlichen Unternehmensaufbaus zum Vorschein. "Genossenschaftlich" wurde wie bisher nicht als juristischer Terminus, sondern als soziologische Grundkategorie zur Kennzeichnung des Abbaus hierarchischer zugunsten horizontaler Sozialbeziehungen verstanden. Dies hat seine Auswirkungen auch auf die Partizipationsfrage. Effektive umfängliche Mitbestimmung ist eng an die Angleichung der Rechtsgrundlagen geknüpft, wobei das Verfahren nicht nur direkt-urdemokratisch, sondern durchaus auch unter Zwischenschaltung von Vertretungsorganen erfolgen kann. Dies ist in den Partnerschaftsmodellen geschehen:

- (1) durch Beteiligungsformen am Unternehmenserfolg, der nun nicht mehr "dem Kapital" allein zugerechnet wird,
- (2) durch eine mit der Vermögensstreuung veränderte gesellschaftsrechtliche Stellung des einzelnen Partners (Mit-Gesellschafter),
- (3) durch die inhaltliche Gestaltung und Ausfüllung des Gesellschafterstatus mit mehr oder weniger weitgehenden Partizipationsrechten an der Gestaltung der Geschicke des Unternehmens (mitbestimmender Mit-Gesellschafter).
- (4) Die Mitbestimmung kann sich auf personelle, soziale und wirtschaftliche Angelegenheiten oder auf deren Kombination beziehen. Sie kann direkt oder indirekt oder durch eine Mischung beider Möglichkeiten erfolgen. In den am weitesten gehenden Vorschlägen sind Ansätze zur kooperativen Selbstorganisation der Partner erkennbar.
- (5) In manchen Partnerschaftsmodellen waren ausserdem Uebergänge zu einer "laboristischen" Legitimation der Partizipation festzustellen:  
 Das Modell NAEGELE liess im sozialen Bereich nicht mehr nach Kapitalmehrheiten entscheiden, sondern nach dem Willen der "Arbeitsgemeinschaft" als solcher, obwohl die entscheidenden Kapitalmehrheiten auf der Seite des Unternehmers liegen.  
 Das Modell SPINDLER machte einen ähnlichen Vorstoss bei der Entscheidung in wirtschaftlichen Fragen. Letztlich bleibt das unternehmerische Dispositionsrecht noch an die Kapitalmehrheit gebunden. Die Partner als Minderheitsbeteiligte können dieses Recht aber de facto ausser Kurs setzen, indem sie die Partnerschaft auflösen. Da der Unternehmer dieses Risiko nur im äussersten Fall auf sich nehmen wird, bestehen auch hier Ansätze zur Entscheidungslegitimation, die sich nicht mehr auf Kapitalmehrheiten abstützt.

### 3. Partizipationslegitimation durch "Recht aus Arbeit" (Laboristische Modelle)"

Laboristische Modelle der Partnerschaft versuchen ebenso wie die kapitalbezogenen Mitverwaltungsmodelle, den Arbeitnehmer vom Aussenseiter eines von anderen "innegehabten" Unternehmens zum "Innenseiter" (1), zum Mit-Gesellschafter zu machen. Insofern sind auch sie dem Modelltyp der gesellschaftsrechtlichen Partizipation zuzurechnen. Sie gehen aber über den "kapitalistischen" Ansatz hinaus. Ihre Idee ist, dass der Dualismus von Kapital und Arbeit dadurch zu überwinden sei, dass Partizipation sich nicht mehr durch Kapitalmehrheiten legitimieren muss. Die Kapitaleinlage der Mit-Unternehmer oder Junior-Partner hat nur generellen Zugang zu den ökonomischen und sozialen Vorteilen zu regulieren, nicht aber die Partizipationspraxis im einzelnen. Das effektive Mitbestimmungsrecht gründet daher nur indirekt auf der Kapitaleinlage, denn das Ausmass der Partizipationsmöglichkeiten ist nicht an den Umfang der kapitalmässigen Gesellschaftsbeteiligung gebunden. Der Rechtsgrund für Partnerschaft liegt in der Tatsache der Mit-Arbeit als solcher. Das bemerkt RICH: "Das Mitbestimmungsrecht aus Arbeit bedeutet nicht Aufhebung, wohl aber Beschränkung und damit Relativierung der Rechte, die die kapitalistische Eigentumsordnung mit dem Produktionsmittelbesitz verbindet. Dies mag der liberalistischen Eigentumsordnung widersprechen, nicht aber den Kriterien der Sozialethik..."(2).

Die Vertreter dieser Auffassung glauben, dass hier der Schlüssel zur Entschärfung der innerbetrieblichen Spannungen liegt. Da der Arbeitnehmer nicht eigentlich wegen seiner Rolle als Kapitalgeber unternehmerische Verfügungsrechte erlangt, wird offensichtlich auf das genossenschaftliche Personalprinzip Bezug genommen, das den Einfluss nicht von Kapitalmehrheiten abhängig macht, sondern von der Vereinbarung unter gleichwertigen Personen. Deswegen werden die betreffenden Partnerschaftsvereinbarungen manchmal auch als "Genossenschaftsverträge" bezeichnet. (3)

#### a) Vorwiegend arbeitsplatzbezogene Basis-Partizipation (Das PORST-Modell)

Das Photo-Handelsunternehmen PORST (1800 Mitarbeiter) wurde 1972 von einem Einzelhandels- in ein Partnerschaftsunternehmen umgewandelt, in dem Teilbereiche der betrieblichen Verwaltung der weitgehenden Selbstorganisation der Mitglieder übergeben wurden. Auch hier bediente man sich der stillen Beteiligung der Mitarbeiter an einer Kommanditgesellschaft. Durch eine mit vollem Verlustrisiko behafteten Mindesteinlage von DM 100,-- kann jeder Betriebsangehörige der "Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft" angehören, welche als Kommanditist an sämtlichen Firmen der PORST KG beteiligt ist. Ihr fliessen alle Gewinne der Firma zu. Zusammen mit der zweiten Beteiligungsgesellschaft hält sie das Unternehmenskapital, wobei die Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft seit 1978 im Verhältnis 85:15 die Kapitalmehrheit besitzt.

Aus der Mitbeteiligung folgt das Mitbestimmungsrecht, das in verschiedenen Organen wahrgenommen wird:

- 1) NELL-BREUNING, O. von: Arbeitnehmer - Mitarbeiter - Mitunternehmer. In: FRICKE/GEISSLER (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft. S. 189
- 2) RICH, A.: Mitbestimmung in der Industrie, S. 109
- 3) Dies gilt zumindest für das Ahrensburger Modell. Dazu siehe MUSZYNSKI, B.: S. 156

- Das Organ direkter Partizipationsrechte auf Unternehmensebene ist die Mitarbeiter-Vollversammlung aller stillen Gesellschafter (Abstimmungsmodus nach Köpfen). Sie entscheidet in einfacher Mehrheit über:
  - = die Abberufung der Geschäftsführer
  - = die Änderung des Unternehmensziels und der PORST-Verfassung
  - = die Aufnahme von neuen Kapitalpartnern und Veräußerung von Unternehmensteilen.
- Indirekt werden die Partizipationsrechte von einem 9köpfigen Beirat der PORST-Verwaltungsgesellschaft wahrgenommen, der aufsichtsratsähnliche Kontrollfunktionen hat. Die Belegschaft ist darin überparitätisch vertreten, da die Mitgliedervollversammlung in Urwahl 5 von 9 Mitgliedern für je 3 Jahre entsendet. Zusätzlich werden je 2 externe Mitglieder von der H.H. PORST KG und der Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft (MAB) gestellt. (1)
- Eine Schiedsstelle regelt Streitigkeiten aus den Gesellschaftsverträgen und überwacht die Einhaltung der Betriebsvereinbarung. Ihr gehören ein Richter und 4 vom Beirat gewählte Mitglieder an. Jeder kann diese Schlichtungsstelle jederzeit anrufen.
- Eine weitere Institution indirekter Teilnahme waren in der alten Verfassung die 5 Mitarbeiterausschüsse (à 7 Mitglieder), die von den Beschäftigten jährlich direkt gewählt wurden und die PORST-Verfassung, sowie Lohnregelungen und Arbeitsbedingungen weiterentwickeln sollten. Diese setzen ein völlig transparentes Leistungsbewertungssystem mit Stellenwerten und Leistungsstufen durch, das auch die obersten Führungsebenen mit einbezog. (2)
- PORST ist sich allerdings klar, dass er bei der Unternehmensführung nicht auf eine Entscheidungshierarchie verzichten kann. Das heisst für ihn jedoch nicht, dass deswegen auch die Partizipation des einzelnen ausser Kurs gesetzt werden müsste. Auch am Arbeitsplatz kann der Grundsatz gelten, dass die Mitglieder "die Art ihrer Zusammenarbeit selbst bestimmen und demoraktisch gestalten" (3), ohne das tägliche Betriebsgeschehen durch die Mehrheitsbeschlüsse zu lähmen. Aus diesem Grund gilt bei PORST die Regelung, dass die Basis in einem zweijährigen Wahlturnus bestimmen kann, wer die betreffenden Führungspositionen einnehmen soll. Davon ist keine Führungsebene ausgenommen. Jeder Vorgesetzte hat vor dem Wahlgang seinen ihm unterstellten Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten einen Rechenschaftsbericht vorzulegen, seine künftigen Zielsetzungen zu erläutern und

---

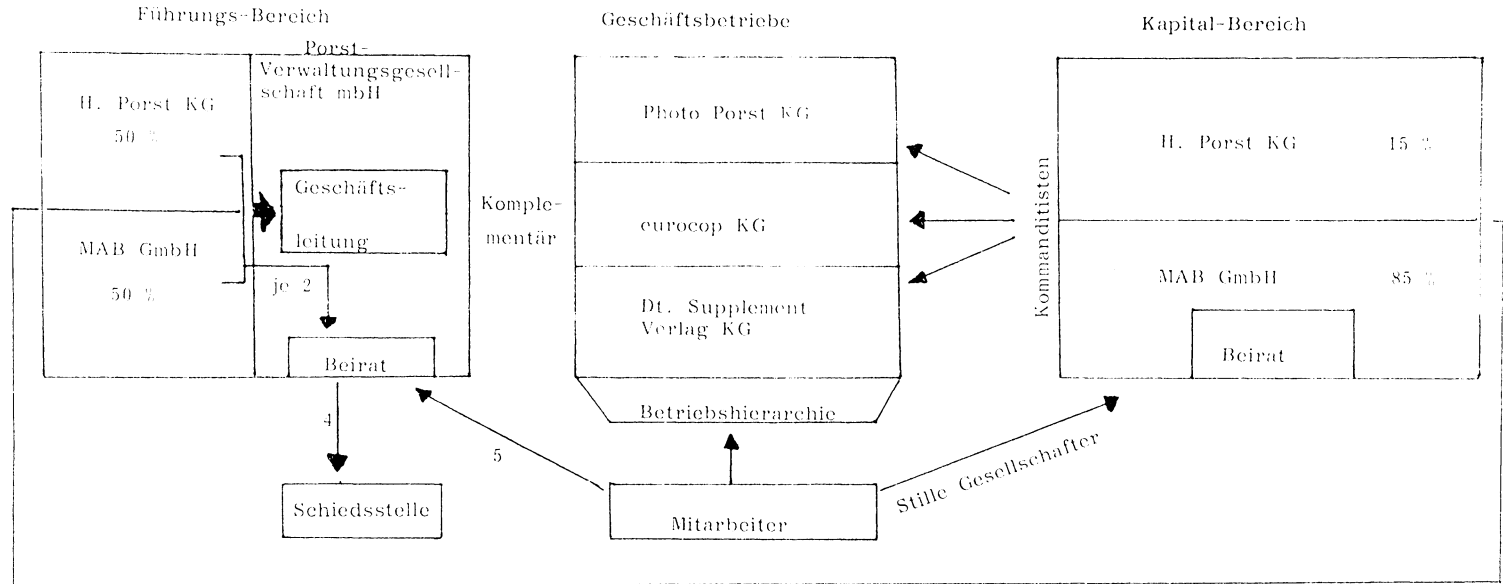
1) Eine knappe Darstellung dieses Modells gibt H. PORST unter dem Titel: Vermögensbildung und Selbstbestimmung der Arbeitenden.

In: VILMAR, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb, S. 255 ff.

2) Ebenda, S. 260

3) Ebenda, S. 257

Schema 6: Das PORST-Modell: Neufassung 1976<sup>1)</sup>



MAB = Mitarbeiter-Beteiligungsgesellschaft

1) Nach PORST, H.: Vermögensbildung und Selbstbestimmung der Arbeitenden. In: VILMAR, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb. S. 256 f. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung: Vermögenspolitik. Betriebliche Modelle für Arbeitnehmer in Bayern. München 1980, sowie HEINRICH, M.: Legitimationsprobleme der Mitbestimmung. Stuttgart/Bern 1981. S. 170. - Die Zahlen geben über die Anzahl der von den betreffenden Gremien gestellten Mitglieder Auskunft.

seine Entlastung zu beantragen. Damit wird die Ausübung betrieblicher Entscheidungs- und Anordnungsmacht auf ganz neue Legitimationsgrundlagen gestellt: Keiner kann die Macht auf Dauer ausüben, wenn die Betroffenen damit nicht einverstanden sind. Im Falle seiner Abwahl muss die Personalabteilung über die Art der Weiterverwendung dieses Vorgesetzten entscheiden.

PORST hat damit seinen "Mitunternehmern" entscheidende Kontroll- und Entscheidungsrechte auf verschiedenen Ebenen eingeräumt. Es ist ein im obigen Sinne definiertes "laboratorisches" Modell, "denn die Frage der Mitbestimmung ist ... eben nicht mehr vom Kapital, sondern ausschliesslich vom Willen und Wollen der Mitarbeiter selbst abhängig. Wir erreichen somit eine Unternehmensform, in der das Kapital zugunsten der in den Unternehmung Arbeitenden auf jede Einflussnahme verzichtet." (1)

Durch die Revision der Betriebsverfassung von 1976 wurden wegen der zwischenzeitlich gemachten Erfahrungen (Apathie, Kritik der Gewerkschaften) basisdemokratische Elemente zurückgenommen:

- Es wurde ein Beirat der Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft errichtet, dem die direkten Teilnahmerechte übertragen wurden, welche bisher den Mitarbeitern als stillen Gesellschaftern zustanden.
- Die Rolle des Betriebsrats wurde aufgewertet. Veränderungen in den Zielsetzungen und Grundsätzen der Betriebsverfassung bedürfen nun auch seiner Zustimmung. Zudem wurden die Mitarbeiterausschüsse aufgelöst und deren Aufgaben dem Betriebsrat übertragen. (2)

- 
- 1) PORST, H.: Vermögensbildung und Selbstbestimmung der Arbeitenden, op.cit., S. 259
  - 2) Vgl. hierzu HEINRICH, M.: Selbstverwaltung und Partizipation. Erfahrungen bei der Realisierung demokratischer Betriebsstrukturen am Beispiel des "Porst-Modells". In: HUBER, J./KOSTA, J. (Hg.): Wirtschafts-demokratie in der Diskussion. Frankfurt 1978, S. 75-92; ders.: Information und Kontrolle bei repräsentativer Mitbestimmung. In: DIEFENBACHER, H./NUTZINGER, H.G. (Hg.): Mitbestimmung. Frankfurt 1981, S. 218-248. Ders.: Legitimationsprobleme der Mitbestimmung. Überlegungen zur Reform der Unternehmensordnung untersucht am Beispiel des "Porst-Modells". Stuttgart/Bern 1981, S. 164 ff.

b) Basis-Partizipation vorwiegend auf Unternehmensebene  
(Das Ahrensburger Modell bis 1975)

Im Gegensatz zu PORST beruft sich das Ahrensburger Modell ausdrücklich auf die Idee der genossenschaftlichen Unternehmung. So etwa schreibt GEISSLER, der Vorsitzende der von diesem Modellbetrieb gespeisten C. BACKHAUS-Stiftung, dass es bei diesem Versuch weniger um eine Gewinnbeteiligung ginge als "um den Versuch, genossenschaftliche Verantwortung und Selbstverwaltung zu organisieren." (1)

"Genossenschaft" sei dabei nicht in ihrem juristischen Verständnis zu werten, sondern als analytische Kategorie zur Bezeichnung von Unternehmensformen, bei denen die Arbeitnehmer ihren bisherigen Untergebenen-Status gegen den einer gleichberechtigten Trügerschaft, gegen den sozialen Status eines "Genossen" eintauschen. Pate ist das produktivgenossenschaftliche Kooperativmodell gestanden, in dem die Trügerschaft weitgehend mit den Beschäftigten identisch ist, die Träger des Faktors "Arbeit" aufgrund fester vertraglicher Vereinbarungen also zugleich Träger des Faktors "Disposition" sind. Der Anlage des Modells nach ist der Bezug zur Produktivgenossenschaft in der Tat sichtbar, deren volle Realisierung ist aber nicht gegeben. (2) (↗ Teil C)

Das Ahrensburger Modell geht auf die unmittelbare Nachkriegszeit zurück. Schon damals hatte C. BACKHAUS die Absicht, die von ihm übernommene Heftklammerfabrik (mit heute 530 Mitarbeitern) J. F. BEHRENS in Ahrensburg bei Hamburg so zu gestalten, dass die Grundsätze politischer Demokratie in modifizierter Form auch im Unternehmen Geltung erlangen. BLUM bringt dies auf die Kurzformel, dass der Konzeption entsprechend "alle Betriebsangehörigen gleichwertige Partner sind und dass Kapital und Arbeit als Partner nicht nur zusammenarbeiten, sondern eine gemeinschaftliche Organisation bilden müssen." (3)

Eine Vorstufe dazu bildete die Betriebsvereinbarung von 1953, in der den Mitarbeitern die Erfolgsbeteiligung, weitgehende Informationsrechte und eine Reihe von personellen und wirtschaftlichen Mitwirkungsmöglichkeiten gewährt wurde. 1958 dann nahm der Versuch einer "demokratischen Betriebsgemeinschaft" die eigentliche Gestalt an, als anfänglich 27 Mitarbeiter bzw. Darlehensgeber nach vollzogener Umwandlung der Firma in eine Kommanditgesellschaft den gesellschaftsrechtlichen Status von Kommanditisten erhielten. Da diese Lösung sich jedoch steuerlich als äusserst nachteilig erwies, musste 1967 eine Umgründung in eine Offene Handelsgesellschaft (OHG) vorgenommen werden, die für die Partner die gesellschaftsrechtliche Veränderung von Kommanditisten zu stillen Gesellschaftern mit sich brachte (kein Auftreten nach aussen als Gesellschafter, u.a.).

Diese Beschränkung wurde aber durch einen "Genossenschafts"-Vertrag aufgewogen, der den Mitarbeiter-Partnern neben der Ertrags- und Kapitalbeteiligung, die Mitbestimmung auf Unternehmensebene zusichert.

- 
- 1) GEISSLER, A.: Das Ahrensburger Modell. Ein Beispiel genossenschaftlicher Unternehmensdemokratie. S. 54. In: FRICKE/GEISSLER (Hg.): Das Ahrensburger Modell. Ein Weg zur Demokratisierung der Wirtschaft. Ahrensburg 1972
  - 2) Vgl. GEISSLER, A.: Genossenschaftsunternehmen - Modelle der Wirtschaftsdemokratie. Die Beispiele Ahrensburg und Süßmuth. In: VILMAR, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb. S. 237
  - 3) BLUM, F.: Demokratisierung des Betriebes und neues Bewusstsein. In: FRICKE/GEISSLER (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft. op.cit., S. 66 ff., hier S. 69



An der Regelung der Kapitalbeteiligung ist für uns hauptsächlich von Interesse, dass heute rund 2/3 des Firmenkapitals in den Händen der Mitarbeiter liegen. Ähnlich wie bei PORST sind keine Beteiligungslimiten gezogen. Der ehemalige Alleinunternehmer begibt sich sukzessive seiner Kapitalmehrheit und Herrschaftsmacht. (1)

Die Partizipationsrechte werden durch verschiedene, von anderen Modellen her schon vertraute Organe wahrgenommen. Es sind dies:

(1) Eine mindestens halbjährliche Gesellschafterversammlung als Legislativorgan, in der Entscheidungen mit einfacher Mehrheit getroffen werden. Jeder partizipiert direkt und ohne Rücksicht auf die Höhe der jeweiligen Einlage. Durch dieses Gremium werden voll umfassende Informationsrechte, Mitwirkungsrechte, etwa bei Aufnahme oder Ausschluss von Partnern, und eigentliche Entscheidungsrechte wahrgenommen. Dies ist der Fall, wenn die Vorhaben der Geschäftsleitung durch den Beirat verworfen werden. Letzte Entscheidungsinstanz ist dann nicht mehr der persönlich haftende Gesellschafter, sondern die Gesellschafterversammlung. Daraus wird klar ersichtlich, dass die Geschäftsleitung keine eigentliche Herrschaftsposition mehr innehat, sondern eher die Funktion eines Treuhänders der Gesellschafterversammlung bekleidet. Dies ist alte genossenschaftliche Vorstellung, denn auch die Genossenschaften gehen hinsichtlich ihres Vorstands von der Treuhändervorstellung aus. (2) Die Versammlung der "Gesellschafter" bei Ahrensburg entscheidet über die Änderungen des Gesellschaftsvertrags, und gegen ihren Willen kann kein neuer, persönlich haftender Gesellschafter aufgenommen werden (!). Ihr steht die Wahl eines Teils der Beirats- und Schiedsgerichtsmitglieder zu.

(2) Der Gesellschafterversammlung steht ein weiteres Kontroll-, Mitwirkungs- und Mitentscheidungsorgan zur Seite, der 5-köpfige Beirat. Er ist die eigentliche Exekutive der Partnerschaft. In seinen Kompetenzen ist er nicht dem deutschen Aufsichtsrat, sondern dem schweizerischen Verwaltungsrat zu vergleichen. Zwei seiner Mitglieder (1 betriebsinternes und 1 externes) werden durch die persönlich haftenden Gesellschafter, 3 Mitglieder (2 Interne, 1 Externer) werden durch die Gesellschafterversammlung der stillen Gesellschafter gewählt. Der Beirat gibt sich eine eigene Geschäftsordnung, wählt sich seinen Vorsitzenden und erstattet der Gesellschafterversammlung einen eigenen Rechenschaftsbericht. Pro Quartal wird er von der Unternehmensleitung über alle wichtigen Ereignisse informiert, hat aber jederzeit Einsicht in alle Akten. Er kann sogar Betriebsprüfungen durch Sachverständige verlangen. Jeder Gesellschafter muss auf Antrag im Beirat gehört werden. Alle wichtigen Geschäfte aus dem personellen, sozialen und wirtschaftlichen Bereich bedürfen seiner Zustimmung. Dies gilt namentlich für Erwerb, Veräußerung und Belastung von Grundstücken, Neu- bzw. Umbauten, Errichtung/Aufhebung von Filialen, Bestellung/Abberufung von Prokuristen, Anstellungs- und Arbeitsverträge von einer bestimmten Gehaltsstufe ab, Zusagen von Gewinnbeteiligungen, Renten und Pensionen, Gewährung/Aufnahme von Krediten und alle Rechtsgeschäfte, die über den normalen Geschäftsverkehr hinausgehen.

- 
- 1) FRICKE, W./GEISSLER, A. (Hg.): Das Ahrensburger Modell - ein Weg zur Demokratisierung der Wirtschaft. Ahrensburg 1972, und: CARL BACKHAUS Stiftung: cbs-Dokumentation 1, in der die neueste Fassung des Gesellschaftsvertrags und Erläuterungen zu finden sind.
  - 2) Vgl. ESCHENBURG, R.: Genossenschaftstheorie als Konflikttheorie. In: BOETTCHER, E. (Hg.): Theorie und Praxis der Kooperation. Tübingen 1972, S. 55 ff.

Zudem entscheidet der Beirat bei Kompetenzstreitigkeiten der Geschäftsleiter, bewilligt deren Vergütung und genehmigt den Investitionsplan. Aus wichtigem Grund kann er die Befugnis zur Geschäftsführung sofort einziehen.

Der Faktor "Arbeit" besitzt im Beirat das Übergewicht von 3:2 Stimmen, so dass die Geschäftsleitung in allen genehmigungspflichtigen Geschäften in die Mehrheit versetzt werden kann.

(3) Als Schlichtungsstelle in allen Fragen, die nicht von der Gesellschafterversammlung definitiv entschieden werden, fungiert ein Schiedsgericht. Dabei fällt auf, dass einer betriebsexternen Lösung der Vorzug gegeben wurde. Die 5 Mitglieder des "Hausgerichts" dürfen nämlich nicht Betriebsangehörige sein. Der Vorsitzende wird vom Landgericht Hamburg gestellt, zwei Beisitzer werden vom Beirat und zwei weitere je von der Gesellschafterversammlung und von den persönlich haftenden Gesellschaftern ausgewählt.

Um Schlichtungsverfahren möglichst zu umgehen, nimmt das Schiedsgericht laufend Kontrollen vor: Es hat das Recht an allen Sitzungen des Beirats und der Gesellschafterversammlung teilzunehmen. Hinzu kommen ein Antragsrecht an die Unternehmensleitung, volle Einsichtsmöglichkeiten in die Geschäftsunterlagen und volle Informationsrechte. Wichtige Betriebsentscheidungen werden damit nicht mehr allein von Kapitalrechten oder "Rechten aus Arbeit" beeinflusst, sondern zusätzlich von einer Instanz, die über dem Betrieb steht. Bisher ist noch kein Schlichtungsverfahren in Gang gesetzt worden. Das ist wesentlich darauf zurückzuführen, dass - aus Angst vor der gerichtlichen Intervention - noch ein weiteres Organ, eine interne Vertragskommission (besetzt aus den 4 Geschäftsleitern, 4 Vertretern der Stillen Gesellschafter und dem Schiedsgericht) vorgeschaltet wurde, in dem die Streitpunkte bisher bereinigt werden konnten.

Das Ahrensburger Modell stellt hinsichtlich seiner Ausgestaltung von Partizipationsrechten ein Novum unter den bisher dargestellten Vorschlägen und Experimenten dar. Es wird nicht nur die bisherige Kapitalmehrheit einiger weniger Personen aufgelöst, es tritt auch die Gruppenentscheidung an die Stelle alleiniger oder oligarchischer Entscheidungsbefugnis. Dabei besitzt die Gruppierung der Mitarbeiter/Partner effektive Kontroll- und Dispositionsbefugnis auf höchster Entscheidungsebene. Der Willensbildungsprozess selbst richtet sich nicht mehr nach der unterschiedlichen Verteilung von Risikokapital, sondern nach dem demokratisch-genossenschaftlichen Prinzip "one man, one vote". Die Partner-Rolle selbst wird zwar aus der Kapitaleinlage, und nicht aus dem Arbeitsverhältnis als solchem begründet: Darin hat NELL-BREUNING recht. (1) Er übersieht dennoch, dass - wie übrigens im Genossenschaftswesen - die Kapitaleinlage nur den generellen Zweck zur Partizipationsmöglichkeit regelt, das eigentliche Stimmgewicht des einzelnen sich aber nicht nach Kapitalmacht bemisst.

Auf jeden Fall findet hier eine "Vermittlung zwischen den Faktoren 'Arbeit' und 'Kapital' statt, wie sie sonst bei keinem anderen Modelltypus zu finden" war. (2)

- 
- 1) NELL-BREUNING, O. von: Arbeitnehmer - Mitarbeiter - Mitunternehmen.  
In: FRICKE/GEISLER (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft. S. 191. Er weist damit allerdings auf ein bei allen genossenschaftlichen Versuchen bisher kaum gelöstes Problem hin, auf die Rolle der Nicht-Gesellschafter. (↗ Teil C). Insofern ist die volle Legitimation durch "Recht aus Arbeit" nicht verwirklicht. Hier stehen wir im Gegensatz zur RICH, A.: Mitbestimmung in der Industrie. S. 12
  - 2) RICH, A.: op.cit., S. 113

Die stillen Gesellschafter sind genossenschaftlich an der Führung beteiligt; dies bedeutet keineswegs, dass die Geschäftsführung der Führungskompetenzen völlig entkleidet wurde, sondern nur, dass die Führung laufend kontrolliert, ihre Entscheidung vor allen Gesellschaftsmitgliedern gerechtfertigt, und ihre Macht demokratisch legitimiert werden muss. Damit übernehmen Gesellschafterversammlung und Beirat ähnliche Aufgaben, wie sie die Vollversammlung in der Genossenschaft innehat.

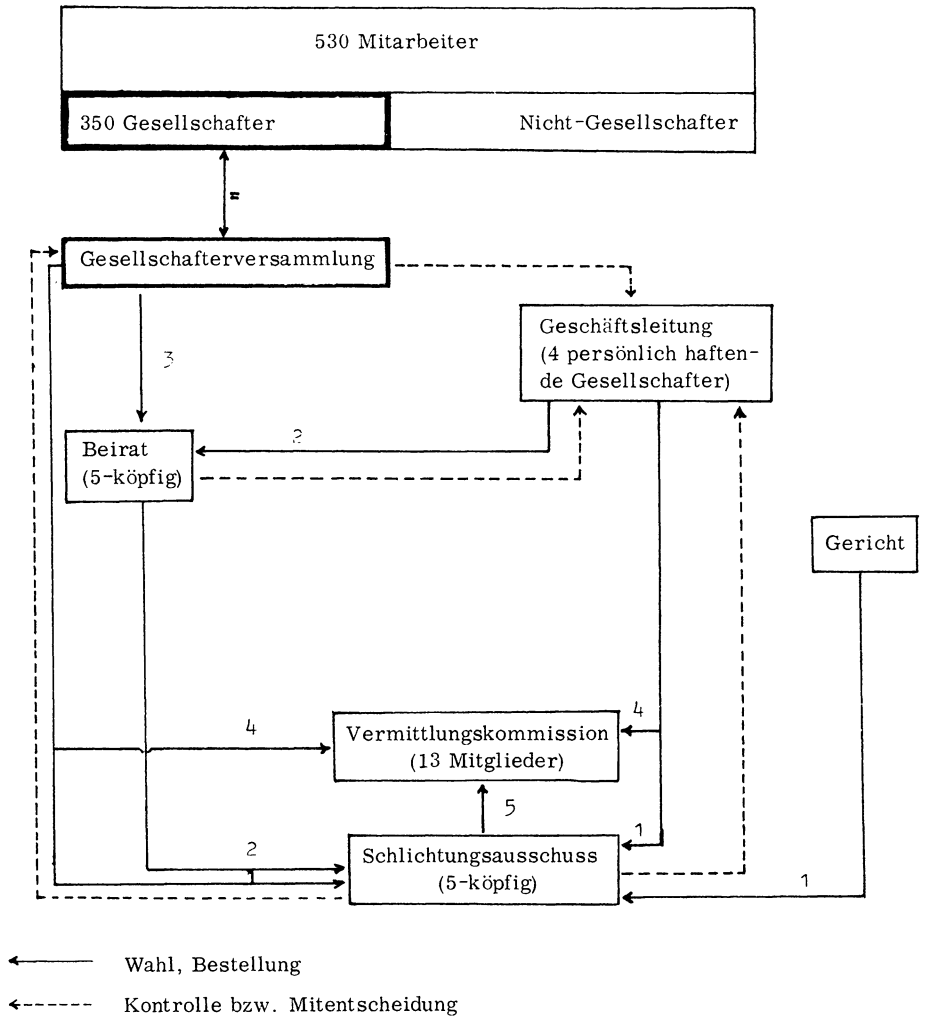
"Genossenschaftlich" an diesem Modell ist der gemeinsame Entscheid über Kapitaleinsatz und Produktionsgestaltung. "Es geht im Sinne der 'demokratischen Betriebsgemeinschaft' um die gemeinsame Wahrnehmung der unternehmerischen... Verantwortung." (1) Die Mitarbeiter-Partner sind gleichberechtigt in einer "quasi-genossenschaftlichen, wirtschaftlichen Vereinigung" zusammengeschlossen. (2) Dies wird unter anderem auch noch daran sichtbar, dass stille und persönlich haftende Gesellschafter keinen Anspruch auf den Vermögenszuwachs in Form stiller Reserven haben, sondern nur auf den Buchwert ihrer Einlagen. Teile des Kapitals werden damit aus der individuellen Verfügung herausgenommen, dies als Pendant zur gemeinschaftlichen Kontrolle des Kapitaleinsatzes. MUSZYNSKI steht deswegen auch nicht an, diesem Modell zu bescheinigen, "dass es den gestellten Demokratisierungsanspruch durch den Gesellschaftsvertrag optimal einlöst". (3) Offenbar hat VILMAR das Ahrensburger Modell im Auge, wenn er Partnerschaft rundweg mit Genossenschaft gleichsetzt. (4)

Schliesslich bestand die Absicht, das Ahrensburger Modell laufend auszubauen. Nach den bisherigen Erfahrungen bieten sich dort verschiedene Bereiche möglicher, verstärkter Basis-Partizipation an (5):

- (1) der Kampf gegen neue Herrschaftstendenzen innerhalb der partizipativen Strukturen: Abhilfe soll eine verstärkte Informationspolitik mit Hilfe häufiger Gesellschafterversammlungen und der Anwendung des Rotationsprinzips in den Kontrollorganen bringen. Hier liesse sich das Modell mit anderen Ansätzen verknüpfen. (Teil C und D)
- (2) die Bemühungen um die Erhöhung der Sachkompetenz der Mitarbeiter: Der bisher durchgeführte Einführungskurs für Mitgesellschafter und die sporadischen Weiterbildungsveranstaltungen erwiesen sich als unzureichend, um den einzelnen für seine Aufgaben als Gesellschafter zu qualifizieren. (Aufgabe der Carl Backhaus-Stiftung)
- (3) die Intensivierung der Partizipation am Arbeitsplatz: Mitbestimmung auf Unternehmensebene stösst bald an Grenzen, wenn die Partizipation nicht in den primären Relevanzbereichen des Arbeitsplatzes erhöht wird. In der Diskussion standen die teil-autonomen Arbeitsgruppen (THORSRUD) und das PORST-Modell, die aber beide später nicht realisiert wurden.

- 
- 1) GEISSLER, A.: Fragen genossenschaftlicher Unternehmensdemokratie - dargestellt am Beispiel des 'Ahrensburger Modells'. In: FRICKE/GEISSLER (HG): Demokratisierung der Wirtschaft. S. 156
  - 2) Ebenda, S. 153
  - 3) MUSZYNSKI, B.: Wirtschaftliche Mitbestimmung zwischen Konflikt- und Harmoniekonzeptionen. S. 159
  - 4) VILMAR, F.: Mitbestimmung und Partnerschaft im Betrieb. Eine Kritische Bestimmung ihres Verhältnisses. In: FRICKE/GEISSLER (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft, S. 222. Ebenso ANDRESEN, G.: Wirtschaftsdemokratie in der Diskussion. Frankfurt 1978, S. 45-73, hier S. 51.
  - 5) Es sind dies Erfahrungen, die A. GEISSLER bisher mit diesem Modell gemacht hat. Vgl. Fragen genossenschaftlicher Unternehmensdemokratie. S. 177 ff.

Schema 7: Das Ahrensburger Modell (1)



1) In Anlehnung an CRONEMEYER, R.: op.cit., S. 116; BALLERSTEDT, E.: op.cit., S. 24 und GEISSLER, A.: Fragen genossenschaftlicher Unternehmensdemokratie, S. 169. Die dortige Darstellung wurde von uns erweitert. Die Ziffern geben die Anzahl der jeweils von einem Gremium bestellten oder gewählten Mitglieder wieder.

autonomen Arbeitsgruppen (THORSRUD) und das PORST-Modell, die aber beide später nicht realisiert wurden.

- (4) die Erziehung der Vorgesetzten, sich der Kritik und Kontrolle auszusetzen sowie dem Abwahlverfahren (recall) zu unterwerfen (1): Der Erfolg genossenschaftlicher und genossenschaftsähnlicher Partizipationsstrukturen hängt wesentlich davon ab, ob sich Unternehmer und Manager auf den verschiedenen Ebenen "als Mitarbeiter mit besonderen Aufgaben oder als Bosse" fühlen. (2) Hier liegen besondere Probleme, wie wir am Beispiel des Genossenschaftswesens noch näher sehen werden.

Mit der Rezession 1974/75 büsste das Ahrensburger Genossenschaftsmodell allerdings einen erheblichen Teil seiner Vorreiterfunktion und Öffentlichkeitsgeltung ein. Rückschläge im Auslandsgeschäft mit Millionenverlusten und Entlassungen führten nicht zuletzt dazu, dass etwa 10 % der Mitarbeiter ihr Gesellschaftsverhältnis kündigten und Kapital aus der Firma abzogen (Buchwertauszahlung). Da andererseits wegen der Rezession Kapitalzuführungen nicht erfolgten, sah sich das Modell einer zu geringen Eigenkapitalbasis gegenüber. So entschloss man sich zum 17.10.1977 zu einer Umwandlung in eine Aktiengesellschaft (AG und CoKG), in die die bisherigen stillen Gesellschafter ihre Einlage mehrheitlich (92 %) über Aktienzeichnungen (Inhaberaktien) einbrachten. Die übrigen blieben stille Gesellschafter (ohne Rechte in der Geschäftsführung). Zudem wurde das Kapital beträchtlich aufgestockt.

Durch Kapitaleinlagen (Lieferanten, Abnehmer) verringerte sich der bisher hohe Anteil des Belegschaftskapitals. Das kann langfristig dazu führen, dass die Mitarbeiter als Aktionäre ihren Mehrheits-Einfluss auf die AG, die Besetzung des Aufsichtsrats und die Kontrolle des Vorstands verlieren. Aufgrund der Umwandlung von einer Personen- in eine Kapitalgesellschaft gilt jedenfalls der alte Grundsatz des Modells, dass nur der Gesellschafter werden könne, der im Unternehmen arbeitet, nicht mehr. Ein "typischer" Partnerschaftsbetrieb ist es nicht mehr; er hat seinen Modellcharakter weitgehend eingebüsst. (3)

### c) Zusammenfassung

Aus dem bisher erörterten Zusammenhang zwischen Partnerschafts- und Genossenschaftsidee lässt sich folgendes ersehen:

- 1) Die Partnerschaftsvorstellung ist keine einheitliche, sondern kann verschieden breit und tief ansetzen, je nachdem ob die Partizipation allein aus Kapitalbesitz, d.h. Kapitalmehrheiten legitimiert wird oder nicht bzw. ob dabei die Veränderung des gesellschaftsrechtlichen Status der bisher nur durch Arbeitsvertrag integrierten Mitarbeiter vollzogen wird oder nicht (siehe Schema 8). In all den verschiedenen Fällen kommt es zu einem unterschiedlichen Realisierungsgrad horizontaler, genossenschaftlicher Sozialbeziehungen.
- 1) Ders.: Genossenschaftsunternehmen - Modell der Wirtschaftsdemokratie. Die Beispiele Ahrensburg und Süsmuth. S. 250
- 2) a.a.O., S. 251. Wie ANDRESEN zeigen konnte, waren in der Praxis die Enthierarchisierungseffekte gering, weil die Position des Unternehmerpartners unantastbar blieb und die "Männer der ersten Stunde" in hierarchische Positionen eingerückt waren (Senorität). (Vgl. ANDRESEN, G.: op.cit., S. 59).
- 3) Persönliche Mitteilung von G. ANDRESEN 1984; vgl. auch GAERTNER, U./LUDER, P.: Ziele und Wege einer demokratischen Wirtschaft. Dissenhofen 1979, S. 422 ff.

Schema 8: Partizipationsrechte und ihre Legitimation

Gesellschaftsrechtl. Status (Inhaberschaft)		Legitimation der Partizipation der Arbeitnehmer aus:	Reichweite der Partizipa- tionsformen	Begründung der Reichweite
I.	Unternehmer	-	Keine Partizipation	Kein Kapi- talrisiko
II.	Unternehmer	"Recht aus Arbeit"	1. Partizipative Führung 2. Teilautonome Ar- beitsgruppen	Kein Kapi- talrisiko
III.	Unternehmer und Darlehensgeber (Mitarbeiter)	Gläubigerstellung	1. Erfolgsbeteiligung 2. Mitwirkung bzw. Mit- bestimmung in Teilbereichen 3. Keine Dispositions- rechte	Begrenzt Kapital - siko risiko
IV.	Unternehmer und Mitunternehmer (Arbeitnehmer)	Einlage von Gesellschafts- kapital	1. Mitwirkung bzw. Mit- bestimmung in Teilbereichen 2. Keine Dispositions- rechte auf Unter- nehmensebene	Begrenzt Risiko: Kapital- minderheit
V.	Unternehmer und Mitunternehmer (Arbeitnehmer)	"Recht aus Arbeit" und Einlage von Gesellschafts- kapital	1. Mitbestimmung auf allen Ebenen	Einheit von Arbeit und Kapital
VI.	Arbeitnehmer als Unternehmer	"Recht aus Arbeit"	1. Selbstverwaltung	Einheit von Arbeit und Kapital

- I. = Alleinbestimmung der Kapitalbesitzer: Keine Machtteilung mit Arbeitnehmern  
 II. - V. = Mitbestimmung der Arbeitnehmer: Verschiedene Grade von Machtverteilung  
 VI. = Selbstbestimmung der Arbeitnehmer: Keine Machtteilung mit besonderen Kapitalbesitzern

- 2) Die ausgewählten Modelle sind das Ergebnis freiwilliger Betriebsvereinbarungen, denen zufolge bisherige Kapitalbesitzer auf ihre kapitalmässig begründeten Herrschaftsrechte in unterschiedlichem Ausmass verzichtet haben.
- 3) Die weitgehendsten Modelle, PORST, AHRENSBURG und in gewissem Grad NAEGELE, stehen mit ihren Partizipationsbemühungen an der Grenze zu Selbstverwaltungsbetrieben. Sie sehen - mit Ausnahme von NAEGELE - ihr Modell auch als eine Uebergangslösung zu immer weitergehenden Formen der Selbstgestaltung der Basis an.
- 4) Alle Modelle - die letztgenannten im besonderen - bedienen sich in Varianten einer "konstitutionalistischen" Organisationsstruktur aus Legislative, Exekutive und Judikative. Es sind dies die Vollversammlung, ein Verwaltungsausschuss, der an den unternehmerischen Entscheidungen teilnimmt und die Geschäftsleitung kontrolliert sowie ein oberstes Rechtsprechungsorgan aus internen und/oder externen Mitgliedern. Politische Demokratie wird auch institutionell abgebildet.
- 5) In allen Modellen kommt ein Bemühen zum Ausdruck, die direkten Partizipationsmöglichkeiten der Basis zu erhöhen. Einige setzen primär am Arbeitsplatz an, andere auf höherer Ebene. Was die eigentliche Kontrolle der Geschäftstätigkeit angeht, wird meist auf Vertretungsorgane der Basis zurückgegriffen, so dass sich direkte und indirekte Mitbestimmungsmöglichkeiten ergänzen.
- 6) Die bisher vorgestellten Modell-Unternehmen stellen meist kleine, relativ übersichtliche Organisationseinheiten dar. Damit sind die Gefahren, dass sich die Repräsentationsorgane von der Basis entfernen und entfremden, eingedämmt. Umgekehrt können die der Basis zukommenden Kontroll- und Entscheidungsbefugnisse von dieser z.T. sogar direkt wahrgenommen werden. Die Möglichkeiten zum erneuten Aufbau von Herrschaftspositionen sind dadurch natürlich keineswegs in Abrede gestellt.
- 7) Die genossenschaftlich organisierten Partnerschaftsunternehmen sind zudem nicht konfliktfrei. Spannungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, zwischen Geschäftsleitung und Kontrollausschüssen, zwischen Gesellschafterversammlung und deren Ausschüssen sind weiterhin vorhanden. Allerdings wurden bedeutsame organisatorische Vorkehrungen getroffen, um die Konflikte in begrenztem und begrenzbarem Rahmen zu halten. Das gilt insbesondere für den von marxistischer Seite zum Grundantagonismus erklärten Konflikt von "Arbeit" und "Kapital".
- 8) Partnerschaftsunternehmen halten an der grundsätzlichen Bedeutung des persönlichen Eigentumstitels für die Veränderung der betrieblichen und gesellschaftlichen Stellung des einzelnen fest. Sie gehören damit zu den Vermögensbildungskonzepten. Sie bleiben aber nicht dort stehen. Eines ihrer wesentlichen Anliegen ist die Suche nach neuen Partizipationsgelegenheiten der Basis.
- 9) In den Genuss der neuen Partizipationsrechte kann nur gelangen, wer als Darlehensgeber oder Einleger von Haftungskapital auftritt. Dies gilt im Grunde auch für die laboristische Modell der Partnerschaft, die an dieser "Zugangsregelung" festhalten, wenngleich die konkrete Einflussmöglichkeit des einzelnen sich - wie beim Genossenschaftswesen üblich - nicht mehr an der Höhe seiner Einlage bemisst.
- 10) Auf eine kritische Überprüfung der bisherigen Modelle wird an dieser Stelle verzichtet. An späterer Stelle soll aus einer Zusammenschau genossenschaftlicher und genossenschaftsähnlicher Organisationsversuche eine Systematisierung der bisher aufgetretenen, vorwiegend sozialen Partizipationsbarrieren versucht werden. (↗ Teil D)

## 2. KAPITEL: MODELLE DER BASIS-PARTIZIPATION MIT GENOSSENSCHAFT- LICHER KONGRUENZ

### I. Modelle der Selbstverwaltung und das Genossenschaftsprinzip

Der Zusammenhang zwischen Partizipationsfragen und Genossenschaftsidee lässt sich nur voll behandeln, wenn man auch die Modelle der Selbstverwaltung in Betracht zieht. Das mag unberechtigt erscheinen, sofern man Partizipation nur als "Mit"-bestimmung versteht. Selbstverwaltung hätte dann eine grundsätzlich andere Qualität, die von der Partizipationsdiskussion nicht zu erfassen wäre. Tatsächlich stimmt das erstere, doch nicht in dem Sinn, dass hier kein Ansatz für Partizipationsfragen vorläge. Im Gegenteil. Fasst man das Streben nach Partizipation als eine Bemühung auf, der Masse der Bevölkerung grössere Einflussmöglichkeiten auf die sie betreffenden, relevanten Entscheidungsprozesse zu eröffnen, so wird sofort klar, dass Selbstverwaltungsmodelle am Ende eines Partizipationskontinuums stehen, dessen Gegenpol die Nicht-Partizipation ist. Die bisher dargestellten Mitverwaltungsmodelle sind dann je nach Umfang und Intensität der Partizipationsmöglichkeiten zwischen diesen beiden Polen zu situieren.

Selbstverwaltungsmodelle führen das Partizipationspostulat noch einen Schritt weiter als die Mitbestimmungsprojekte, denn sie gehen davon aus, "dass die jeweils Beteiligten ihre 'eigenen Angelegenheiten' selbstverantwortlich betreuen sollen". (1)

Das heisst im einzelnen:

(1) Es wird eine "spezifische Nähe ... zu der in Betracht kommenden Verwaltungsagende" (2) als apriori angenommen, da als 'Eigene Angelegenheiten' die entscheidenden wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Bedürfnisse der Gesamtbevölkerung (oder des in den Genuss der Selbstverwaltung gelangten Teiles) zur Diskussion stehen. Der wirtschaftliche Bereich, der uns hier primär interessiert, gilt als wesentlicher, aber keineswegs als der ausschliessliche Bereich der Selbstverwaltung. Diese muss vielmehr - so ADIZES - gleichgewichtig auf alle gesellschaftlichen Subsysteme Anwendung finden, wenn ihr Sinn erfüllt werden soll. (3)

(2) 'Eigene Angelegenheiten' müssen auch unter eigener Verwaltung stehen. Weisungen durch nicht dem engeren Lebenskreis angehörende Leitungsorgane widersprechen dem Selbstverwaltungsgedanken. (4)

(3) In noch grundsätzlicherer Weise als viele Mitbestimmungsmodelle versteht sich Selbstverwaltung als "Kampfbegriff ... gegen die etablierten Herrschaftsmächte" (5) auf allen Ebenen der Gesellschaft.

- 
- 1) KOETTGEN, A.: Selbstverwaltung. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Bd. 9. Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1956, S. 223
  - 2) a.a.O.
  - 3) ADIZES, I.: On Self-Management: An Organizational Definition. A Typology of Various Experiments in the World and A Discussion of the Role of Professional Management. In: ADIZES, I./BORGESE, E. M. (Eds.): Self-Management. New Dimensions to Democracy. Santa Barbara/Oxford 1975, p. 4 und 7
  - 4) KOETTGEN, A.: op. cit., S. 223
  - 5) GOERLITZ, A.: Artikel Selbstverwaltung. In: Handlexikon zur Politikwissenschaft. Bd. 2. Hamburg 1973, S. 391



(4) Daraus leitet sich der mit Selbstverwaltungsvorstellungen verknüpfte Versuch ab, die Verteilung der Aufgaben (task subsystem) und der Macht (authority, power and influence subsystem) (1) noch eindeutiger von hierarchischen auf demokratische, von unten nach oben gegliederte Formen umzustellen. Während in hierarchischen Systemen die Wichtigkeit der Entscheidungen mit der Ranghöhe der Positionen wächst, soll im Selbstverwaltungsmodell die Verantwortung fest an die Ebene der Basis, an den Gesamtverband selbst (Gruppe, Organisation, Gesellschaft etc.) gebunden bleiben. Und während in hierarchischen Systemen die Entscheidungsmacht generell in der Hand weniger vereint ist (Kapitalbesitzer, Manager, Technokraten, Zentralverwaltung etc.) soll im Selbstverwaltungsmodell jeder Systemteilnehmer (als einzelner oder als Gruppe) den nötigen Einfluss erhalten "to effectuate the expected contributions and have institutionally available channels to participate in the design of strategies and goals towards which those contributions are made". (2)

(5) Die Enthierarchisierung soll neue Möglichkeiten eröffnen "for direct expression of individual and personal interest at every level of social organization. In that way the ground is prepared for a revival of direct democracy and for the development of new forms of direct democratic confrontations of different interests". (3) Selbstverwaltung legt also ihr ganzes Schwergewicht auf direkte Beteiligungsformen der Basis.

(6) Freilich ist man sich darüber klar, dass Formen der Repräsentativität nie ganz zu umgehen sind, sondern immer nur reduziert werden können. Deswegen ist der direkte Partizipationsprozess nur "asymptotisch" zu verstehen. (4) Im Idealfall ergäbe sich vollständige Selbstkontrolle. Im Normalfall aber wird Entscheidungsmacht von der Basis - je nach Anforderungen - nach oben delegiert: Entscheidungsmacht heisst dann Kontrolle der gewählten Repräsentanten. Festzuhalten bleibt, dass der Mitbestimmungsbegriff sich transformiert und nur noch "atypisch" anzuwenden ist. (5) Die Basis bestimmt eigentlich nicht mehr "mit", sondern ist letzte Entscheidungsinstanz und oberster Interessenträger. (6) In einigen der bisher vorgestellten Modelle waren solche Ansätze schon zu erkennen gewesen.

(7) Emanzipation von den bisherigen Herrschaftsmächten im Unternehmen erscheint den Vertretern von Selbstverwaltungsmodellen deshalb möglich, weil nicht mehr von einer potentiellen Interesseneinheit von Arbeit und Kapital, also einem Zwei-Faktoren-

---

1) ADIZES erwähnt als drittes Subsystem das Entlohnungssystem, das hier jedoch augenblicklich vernachlässigt wird. ADIZES, I.: On Conflict Resolution and An Organizational Definition of Self-Management. A Framework for Speculation. In: Participation and Self-Management. Vol. 5: Social System and Participation. Zagreb 1973, p. 22 ff. - F. BLUM würde von Mittel-Zweck-Struktur und Wert-Macht-Struktur sprechen. Vgl. Genossenschaftsunternehmen - Modelle der Wirtschaftsdemokratie. Das Beispiel Scott Bader. In: VILMAR, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb. Reinbek 1973, S. 220

2) a. a. O., S. 24

3) PASIC, N.: The Yugoslav Experience. In: ADIZES/BORGESE (Eds.): Self-Management. op. cit., p. 118 ff., hier p. 120

4) ADIZES, I.: On Self-Management. op. cit., p. 4

5) KUDA, R.: Atypische Mitbestimmungsmodelle / Anpassungstaktik oder Reformstrategie? In: Frankfurter Hefte 1970, S. 419 ff., hier S. 426

6) DAEUBLER, W.: Das Grundrecht auf Mitbestimmung. op. cit., S. 8

Modell ausgegangen wird, sondern nur noch von einem Ein-Faktor-Modell, das einzig ein Trägerinteresse des Faktors "Arbeit" kennt. Auf eine eigene, noch dazu individuelle Zuordnung und Wahrnehmung von Kapitalinteressen glaubt man verzichten zu können.(1)

Selbstverwaltungsmodelle sind deswegen im Vollsinn "laboristisch" strukturiert. Unternehmerische Entscheidungsrechte sind nicht mehr an individuellen Kapitalbesitz gebunden. Ein eigentlicher Unternehmer als Vertreter der Kapitalinteressen fehlt. An seine Stelle tritt die Gesamtheit der Träger von Arbeitsinteressen bzw. die Kollektiveigentümerschaft des seine Angelegenheiten selbst bestimmenden Verbandes. "Mitarbeit", "Beteiligung" und Partnerschaft beziehen sich daher nicht mehr auf einen kapitalbesitzenden Seniorpartner, sondern auf die anderen, gleichberechtigten Träger des Faktors "Arbeit".

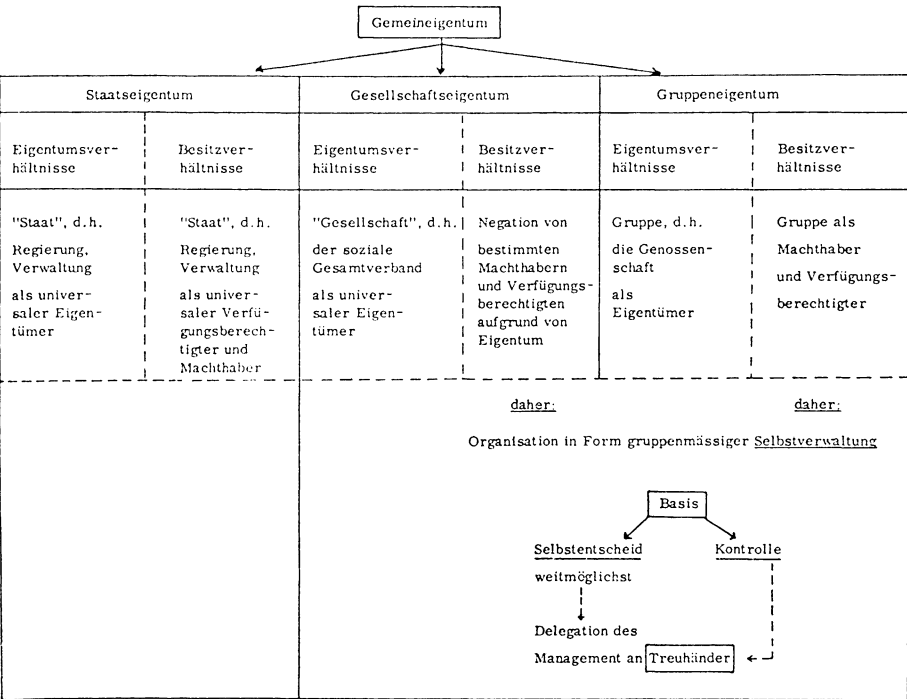
(8) Allerdings hängt der Umfang dieser neuen "Beteiligungsrechte" unter anderem wesentlich davon ab, welche Grenzen durch die jeweils übergeordnete Körperschaft (Gemeinde, Region, Staat) gezogen sind. Denn selbst wenn an die Stelle individueller Eigentums- und Verfügungsrechte das Gemeineigentum tritt, bedarf die Frage einer Lösung, wer diese Verfügungsrechte eigentlich wahrnimmt. Wohl mag nämlich die Belegschaft eines Betriebes juristisch und formell als der Träger des Geschehens betrachtet werden, doch kann durchaus sein, dass die übergeordneten Einheiten im Interesse der Kohärenz der allgemeinen politischen und wirtschaftspolitischen Zielsetzungen so einschränkende Bedingungen für das Funktionieren der Selbstverwaltung setzen, dass deren Inhalt nahezu völlig ausgehöhlt wird. Drei Gestaltungsmöglichkeiten der Verfügung über Gemeineigentum bieten sich an, die schematisch folgendermassen dargestellt werden können:

Auch die Überlegungen von ENGELS und STEINBRENNER zur "Arbeitspartei" sind diesbezüglich nichts Neues, sondern "nur" eine folgerichtige Übertragung der bewährten Verbindung von Kapitalhingabe (Einlage von Eigenkapital) und Risikoübernahme (wie bei Selbständigen in einer OHG) auf den Faktor Arbeit.(2)

Arbeitspartner sollen in der Höhe der von ihnen übernommenen Anteile haften. "Parten sind Eigentumstitel ohne Kapitaleinzahlung". (3) Soweit die Einlage eingezahlt ist, wird sie verzinst, während der Restgewinn im Verhältnis zu den übernommenen Anteilen zu verteilen ist. Damit wird das Gesamteinkommen der Arbeitspartner gewinnabhängig. Obwohl an Rücksteuerzahlungen und gesetzliche Rücklagen nicht gedacht ist (wie z.B. beim genossenschaftlichen Reservefonds), ist - wie BIEDENKOPF herausstellt(4) - dieses laboristische Modell als Reformüberlegung zur Produktivgenossenschaft zu werten, in der die Zielsetzung der Arbeitspartei bereits weitgehend verwirklicht sind. (§ 1, 2, 19, 73 GenG)

- 
- 1) POOLE, M.: Worker's Participation in Industry. p. 152. Ebenso GARCZYK, E.: Zwei Fussnoten zur jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung. In: FRICKE, W./GEISSLER, A. (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft, op.cit., S. 342
  - 2) STEINBRENNER, H.P.: Arbeitsorientierte Unternehmensverfassung. Ein Weg zur Mitbestimmung aus Mitverantwortung. Frankfurt/New York 1975, S. 108
  - 3) ENGELS, W.: Arbeitspartizipation - Ein Modell der Mitbestimmung aus Mitverantwortung. In: Die Aussprache 21(1971) 5/6, S. 5-12, hier S. 8
  - 4) BIEDENKOPF, K.H.: Mitarbeiterbeteiligung und Arbeitspartner. In: HORN, N. (Hg.): Pro und Contra Arbeitspartizipation. Königstein 1978, S. 119-131

Schema 9: Formen von Gemeineigentum und deren Beziehung zur Selbstverwaltung<sup>1)</sup>



**Eigentumsverhältnisse : Träger des Eigentumstitels**

**Besitzverhältnisse** : Träger der tatsächlich ausgeübten Sachherrschaft

1) Angeregt zu dieser schematischen Darstellung wurden wir von RIDDELL, D.S.: Social self-government: the background of theory and practice in Yugoslav socialism. In: British Journal of Sociology 19 (1968), p. 56

(9) Ist der Staat (Regierung, Verwaltung) universaler Eigentümer und Verfügungsberechtigter, dann konzentrieren sich die Lenkungsbefugnisse faktisch in den Händen einer Elite. Diese beansprucht das Monopol für sich, die gesellschaftlichen Interessen durchweg adäquat zu interpretieren. Sie schwingt sich dadurch zum Herrscher über die Basis auf, auch wenn sie vorgibt, in deren Namen zu handeln. Selbstverwaltung der breiten Masse findet nicht statt. (↗ Teil D)

Bei gesellschaftlichem Eigentum ist die Gesellschaft als Ganzes Träger des Eigentumstitels. Ein über dieses Abstraktum hinausgehender konkreter Träger ist nicht gegeben. Per definitionem entfallen somit auch Eigentumsmacht überhaupt und die sich darauf abstützenden Machthaber. Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gruppen müssen und können das ihnen überlassene gesellschaftliche Eigentum selbst verwalten. Das Resultat ihrer Arbeit, nicht aber das Kapital fällt ihnen dabei als persönliches Eigentum zu (Beispiel: Jugoslawien).

Gruppeneigentum im strikten Sinn liegt vor, wenn alle Mitglieder einer Wirtschaftseinheit Eigentümer des darin investierten Geschäftskapitals sind. Jedes Mitglied besitzt daran einen gewissen Anteil. Verfügungsberechtigt ist deshalb der einzelne nur gemeinsam mit den anderen Mitgliedern. (Private Eigentumsverhältnisse ausserhalb des Gemeinschaftsbereichs sind möglich.) Die Organisation folgt auch hier konsequenterweise dem Selbstverwaltungsprinzip. Verwaltungshierarchie soll ihre Befugnisse nur so weit ausdehnen können, wie sie von der Basis dazu legitimiert wird.

(10) Beide Selbstverwaltungssysteme sind wegen ihrer Betonung von de-hierarchisierendem Machtausgleich, umfassender, gleichberechtigter Selbststeuerung aller Betroffenen (1) und wegen ihrer "laboristischen" statt "kapitalistischen" Ausrichtung nichts anderes als Versionen des Genossenschaftsprinzips. (2) Im engen Sinn trifft dies natürlich auf alle strikt genossenschaftlichen und genossenschaftskongruenten Versuche zu, bei denen sich Selbstverwaltung mit Gruppeneigentum verbindet. Im weiten Sinn fällt auch die jugoslawische Arbeiterselbstverwaltung darunter, denn obwohl dort gruppenmässige, genossenschaftliche Kollektiveigentümerschaft eigentlich nicht gegeben ist, können doch alle Organisationsmitglieder mit gleichem Stimmrecht über alle wesentlichen Belange entscheiden und damit zusammen über das Eigentum verfügen. Damit bleibt das genossenschaftliche Kennzeichen erhalten. (3)

(11) In diesem Kapitel wenden wir uns vorerst den "genossenschaftskongruenten" Partizipationsmodellen zu. Mit diesem Terminus bezeichnen wir all die Konzeptionen, die in ihrem organisatorischen Aufbau noch eindeutiger als die bisher geschilderten Modelle genossenschaftlichen Vorbildern nachkonstruiert sind.

Dennoch sind sie nicht unter das Genossenschaftswesen im strikten (juristischen) Sinn zu subsumieren. Sie bedienen sich nämlich nicht der dafür erforderlichen rechtlichen Gestaltungsform. Der Grund liegt entweder in einer ideologischen Vorentscheidung ge-

- 
- 1) I. ADIZES bemerkt dazu: "In self-management, the greater the importance of the task, the higher should be the number of the members of the system that should be participating in the decision." On Conflict Resolution and an Organizational Definition of Self-Management. p. 23
  - 2) SEIBEL, D.: Self-Management as a Model of Development. The Yugoslav Case. In: SSIP-Bulletin 40 (1974), Winter, p. 98
  - 3) FUERSTENBERG, F.: Die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb. S. 94

gen das genossenschaftstypische Gruppeneigentum (Jugoslawien), oder in der Notwendigkeit, für den speziellen Fall geeignete rechtliche Ersatzformen finden zu müssen (Süssmuth), oder einfach darin, dass das Genossenschaftswesen namentlich nicht genannt wird, der Vorschlag im Kern aber ein genossenschaftlicher ist (ŠIK). Abgesehen von jenen Abweichungen in der rechtlichen Ausgestaltung aber sind alle drei Modelle strukturell dem Genossenschaftswesen deckungsgleich.

## II. Gesellschaftliches Eigentum und "produktivgenossenschaftliche" Selbstverwaltung: Die jugoslawische Arbeiterselbstverwaltung

Eine Studie über Partizipationsmodelle kann am jugoslawischen Versuch der betrieblichen Selbstverwaltung nicht vorbeigehen. Wohl lagen und liegen z. T. ähnliche Ansätze auch in Polen, Algerien, der Tschechoslowakei und Ungarn vor, doch stecken sie entweder noch in den Anfängen, sind über theoretische Erörterungen nicht hinausgekommen oder können als gescheitert angesehen werden.

Jugoslawiens Arbeiterselbstverwaltung unter sozialistischen Marktbedingungen dagegen wird nun schon seit über 36 Jahren erprobt, korrigiert und erweitert. (1) Hierüber liegen die meisten Informationen, Untersuchungen und Erfahrungen vor.

Das jugoslawische Beispiel drängt sich auch auf, weil sich andere Partizipationsmodelle offensichtlich davon inspirieren liessen und als Fernziel vor Augen haben. Damit lassen sich vom jugoslawischen Konzept implizit auch Rückschlüsse auf dessen weniger weit gehende Adepten ziehen.

Jugoslawiens Selbstverwaltungstheorie und -praxis ist sogar dabei, mit der Aura des Unangreifbaren versehen zu werden (2): Auf der einen Seite suggerieren die langen Erfahrungen eine Erfolgsgarantie und laden zur unbesehenen Nachahmung ein. Auf der anderen Seite scheint ein Gütesiegel darin zu bestehen, und dies wird von jugoslawischen Soziologen und Philosophen nicht unwesentlich gefördert, dass Jugoslawien es war, das einen "neuen" Typus von Sozialbeziehungen entdeckt, bzw. die seit den MARXschen Untersuchungen über die Pariser Kommune verschüttete Idee einer in freier Assoziation sich verwaltenden Gesellschaft "wiederentdeckt" habe. (3) Wir sind allerdings der Auffassung, dass auch hier - modifiziert - die "alte" Genossenschaftsidee zum Vorschein kommt, die Versuche Jugoslawiens folglich in eine schon sehr lange Tradition einzureihen sind.

Eine weitere Faszination geht von der Arbeiterselbstverwaltung deshalb aus, weil dieses System "mit einer seltenen Konsequenz" (4) sukzessive auf weitere Lebensbereiche

- 
- 1) So erklärte TITO auf dem 10. Parteitag der KPJ (30. 5. 1974) in Belgrad, dass man das Selbstverwaltungssystem in Zukunft laufend ausdehnen wolle.
  - 2) Zum jugoslawischen Mythos auch KEVENHOERSTER, P.: Zwischen Etatismus und Selbstverwaltung. Management und Arbeiterschaft im jugoslawischen Unternehmen. In: BERMBACH, U. (Hg.): Theorie und Praxis der direkten Demokratie. Texte und Materialien zur Rätediskussion. Opladen 1973, S. 196 ff.
  - 3) So etwa MARKOVIC, M.: Dialektik der Praxis. Frankfurt 1968, S. 94
  - 4) GARCZYK, E.: Zwei Fussnoten zur jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung. In: FRICKE, W./GEISLER, A. (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft. S. 345

ausgedehnt und als durchgängiges gesellschaftliches Organisationsprinzip begriffen wird. Freilich darf man nicht übersehen, dass - und hierin unterscheiden sich die vorher dargestellten Führungs- und Partnerschaftsmodelle erheblich - hierbei ein staatlich bzw. von der Partei diktiertes oder initiiertes Modell der Selbststeuerung der Betriebe und anderen Gruppen vorliegt. Es wurde "von oben" und nicht von unten entwickelt und durchgesetzt. Die Belegschaft der Unternehmen wurde durch Gesetz "sozusagen gezwungen, zu einer echten, alles bestimmenden Macht im Unternehmen zu werden". (1) An sich steht die Staatsinitiative der Proklamation "freier Assoziation" bzw. freier Vereinbarung entgegen, doch würde sich diese Folgerung erst wirklich aufdrängen, wenn die Initiative von oben wesentlich über eine Anstoss- und Koordinationsfunktion hinausreichen würde. Dieses Problem kann im vornherein noch nicht beantwortet werden. Immerhin kündigt sich hier ein Partizipationsmodell an, das wegen seines langen Erfahrungshorizonts und seiner umfassenden Applikation weitreichende Rückschlüsse auf die Fragen der Wirtschaftsdemokratie zulässt.

Hinzu kommt schliesslich, dass dieses Modell einer revolutionären Situation entsprungen ist und sich auch weiterhin als umfassende Revolution des gesamten sozio-politischen Systems versteht. Im Gegensatz zu den bisherigen Modellen ist sein Ziel nicht die Reform der "industrial relations", nicht nur die Korrektur unbefriedigender Betriebssituationen durch vermehrte Partizipationsanstösse, sondern eben "a profoundly revolutionary process ... (and) radical changes ... (in) the basic social relations ...". (2)

Schon der Entstehungsvorgang ist dafür kennzeichnend:

### 1. Kurze Entstehungsgeschichte

Den indirekten Anstoss dazu gab die Machtergreifung der kommunistischen Partisanenregierung nach dem Zweiten Weltkrieg, die nach sowjetischem Vorbild ein rigoroses Zentralverwaltungssystem und eine zentralistische Verfassung einführte. Der kommunistischen Grundidee zufolge wurde das individuelle Eigentum an Produktionsmitteln in der Industrie abgeschafft. Mit sowjetischer Hilfe erstellten rund 700 Planer höchst detaillierte Produktionspläne für ca. 20.000 Waren (3), die bald zu einer Apathie in den Betrieben (4), einer riesigen Planungs- und Kontrollbürokratie und einer finanziellen Belastung führten, die den wirtschaftlichen Effizienzanforderungen gründlich widersprachen. (5)

---

1) IVIN, D.: Jugoslawien zwischen Revolution und Evolution. Bern 1968, S. 66

2) PASIC, N.: Self-Management in Yugoslavia: Some Impending Problems. In: ADIZES, I./BORGESE, E. (Eds.): Self-Management. New Dimensions to Democracy. Santa Barbara/Oxford 1975, p. 58

3) Das gesamte Planungspaket soll rund 1 1/2 Tonnen gewogen haben (!).

4) Dies ist nicht verwunderlich, denn das Planungssystem führte dazu, dass jeder Betrieb den Kontrollbehörden jährlich 600-800 Berichte abzuliefern hatte. Vgl. WATERTON, A.: Planning in Yugoslavia. Baltimore 1962, p. 5 ff.

5) R. BICANIC glossierte die "administrative Periode" als eine, in der die Ineffizienz der Pläne darin bestand, dass sie unrealistische Normen solange in immer kleinere Durchschnittswerte aufsplitterte, bis sie endlich auf Betriebsebene an den tatsächlichen Bedingungen völlig vorbeizielten. Economic Growth under Centralized and De-

Auf der anderen Seite bedrohten die beständigen Versuche Moskaus, vermehrten Einfluss auf Jugoslawien zu gewinnen, die gewohnte Selbständigkeit und den Selbstgestaltungswillen der ehemaligen Partisanenführer. Dies führte zu Reaktionen, die 1948 STALIN zum Ausschluss Jugoslawiens aus dem Kominform veranlassten. Anfänglich stand Jugoslawien ohne eigenes Konzept da. Bald aber war es gezwungen, gegen die Blockade politisch und ökonomisch vorzugehen. Als ein Instrument bot sich das Selbstverwaltungsmodell an. Der Hauptgrund war und ist wohl die Mehr-Völker-Struktur Jugoslawiens, die einem Zentralismus sowjetischer Prägung entscheidende Hindernisse entgegenstellte. Nach RIDDELL kam wesentlich hinzu, dass die Partisanenführer durch ihre Kenntnis der "Revisionisten" ihre aus der Anschauung gewonnenen Erfahrungen mit dem Räte-Modell Bela KUNs in Ungarn und ihren Kontakt mit anarcho-syndikalistischen Ideen während ihrer Teilnahme am spanischen Bürgerkrieg (1) bei der Suche nach einer ideologischen Untermauerung darauf stießen, dass die stalinistische Variante des Kommunismus den MARXschen Intentionen nicht gerecht wurde. (2)

Die Entwicklung der Selbstverwaltungsregelung vollzog sich in vier grossen Etappen (3):

- als "paternalistische Selbstverwaltung" (1950-1952): Infolge der Enteignungspolitik konnten 1950 die ersten Selbstverwaltungsgesellschaften auf experimenteller Basis gegründet werden. (4) Von Selbststeuerung war zu dieser Zeit jedoch noch kaum etwas zu spüren. In der Realität herrschte ein kontradiktorisches System aus dualistischer Machtverteilung zwischen Belegschaft und Staatsverwaltung vor. (5)
- als "repräsentative Selbstverwaltung" (1953-1962): Von der Basis gewählte Arbeiterräte wirkten nun in nahezu allen Industriebetrieben als repräsentative Entschei-

---

centralized Planning. A Case Study. In: Economic Development and Cultural Change 6 (1957), 1, p. 66

- 1) RIDDELL, D.S.: Social self-government: the background of theory and practice in Yugoslav socialism. In: The British Journal of Sociology 19 (1968), p. 53 f. - Ähnlich POOLE, M.: op.cit., S. 152 f.
- 2) DJILAS berichtet, dass er zusammen mit KARDELJ und KIDRIC die Selbstverwaltungs-idee entwickelt habe. Er habe MARX noch einmal gelesen um herauszufinden, warum der Stalinismus schlecht sei und sei dabei auf einen "anderen" MARX gestossen, der ihm klar machte, dass der Stalinismus die eigentliche Abweichung von der MARXschen Intention der Selbstbestimmung sei. Vgl. DJILAS, M.: Die unvollkommene Gesellschaft. Jenseits der Neuen Klasse. Wien 1968, S. 203
- 3) Vgl. SEIBEL, H.D.: Self-Management as a Model of Development. The Yugoslav Case. In: SSIP-Bulletin 40 (1974), Winter, p. 101 f.
- 4) Schon in der Nachkriegszeit hatte es vereinzelt Arbeiterräte in Jugoslawien gegeben, doch nur auf konsultativer Basis. Der erste Arbeiterrat im engen Sinn wurde am 29.12.1949 in einer Zementfabrik bei Split geschaffen. Im 1. Halbjahr 1950 wurde dieses Experiment landesweit in 500 Betrieben wiederholt. Am 27. Juni 1950 wurde das erste Selbstverwaltungsgesetz verabschiedet. Dieses Datum gilt seither als eigentliches Gründungsdatum der Arbeiterselbstverwaltung. Im 2. Halbjahr 1950 wurden nach TITO's Angaben ca. 7000 Arbeiterräte gewählt. Dazu näheres bei STANKOVIC, S./BOHM, G.: Jugoslawien: Parteiherrschaft und Arbeiterselbstverwaltung. In: Politische Studien 26. Jg. (1975), No. 224, S. 619
- 5) GORUPIC, D./PAJ, I.: Worker's Self-Management in Yugoslav Undertakings. Zagreb 1970

dungsorgane der Belegschaft, ein System, das später auch andere Sektoren wie Spitäler, Schulen u. ä. umfasste. In diese Zeit fällt auch die Einführung einer sozialistischen Marktwirtschaft, in der betriebliche Dispositionsfreiheit mit einem "indikativem" Planungssystem verbunden wurde. 1957 erhielten die Betriebe auch das Recht, über die Einkommensverwendung frei zu verfügen.

- als "direkte Selbstverwaltung" (ab 1963): Durch Verfassungsänderung wurde 1963 der Belegschaft das Recht zuerkannt, über die wichtigsten Angelegenheit des Betriebes mittels Referendum direkt zu bestimmen. Ansonsten wurde die Entscheidung an die Arbeiterräte, deren Kommissionen und an das eigentliche Management delegiert. Da die direkte Letztverantwortung der Basis in Grossbetrieben auf Schwierigkeiten stiess, wurden diese Unternehmen in kleinere Selbstverwaltungseinheiten, die sog. "Grundorganisationen der vereinten Arbeit", eine Art autonomer Arbeitsgruppen aufgegliedert. Sie gelten nunmehr als die eigentlichen Machttäger der Selbstverwaltung.
- als "integrale Selbstverwaltung" (ab 1974): Die neue Verfassung von 1974 ist der Beginn einer weiteren Etappe der Selbstverwaltung, in der direkte Partizipation nicht mehr nur auf Betriebe und Gemeinden beschränkt bleiben, sondern das politische System als Ganzes umfassen soll. Von mehr als einer "Vision" kann man allerdings im Augenblick noch nicht sprechen.

## 2. Das Selbstverwaltungssystem und seine Struktur

Als Begründung für die laufende Ausweitung des Selbstverwaltungssystems werden in der Literatur hauptsächlich drei Gründe angegeben:

- die Selbstentfaltung des einzelnen ("humanistisches Ziel")
- der Kampf gegen die Bürokratisierung ("administratives Ziel")
- das Absterben des Staates ("revolutionäres Ziel").

Deshalb soll die Basis der Bevölkerung zum "unmittelbaren Produzenten" mit Dispositionsrechten aufrücken. Dies lässt sich aber grundsätzlich auf 4 verschiedenen Wegen realisieren (1), über:

- (1) das Eigentum
- (2) die Leitung des Unternehmens
- (3) das Management im engen Sinn
- (4) die Arbeitsbedingungen.

Während WALKER die letzten beiden Formen für die eigentlichen "key issues of industrial democracy" hält, gehen die jugoslawischen Theoretiker gerade umgekehrt von der Gestaltung der Eigentumsstruktur als Grundstein der Selbstverwaltung aus.

### a) Das "gesellschaftliche" Eigentum und seine Bedeutung

Nach sozialistischer Lesart können die grundlegenden Ziele der Demokratisierung in der Wirtschaft die Beseitigung der Interessenkonflikte von Arbeit und Kapital und die Selbstentfaltung des einzelnen nur über eine fundamentale Aenderung der Eigentumsordnung erreicht werden. Daher gilt die Eigentumsfrage auch in Jugoslawien als "the

---

1) WALKER, K.: Industrial Democracy. Fantasy, Fiction or Fact? London 1970



universal material foundation for autonomy in terms of self-management". (1)

Von den historischen und ideologischen Anfängen des dortigen Modells her hat sich diese Struktur aber entscheidend vom staatlich monopolisierten Eigentum abzuheben, wie es unter dem stalinistischen Etatismus in abschreckender Manier praktiziert wurde. Daher führt PASIC aus: "if one considers self-management ... as a system of relationships in which the social process of emancipation of labor is being implemented, self-management is thus indivisibly associated with the transformation of state ownership into social property." (2)

Jugoslawiens Gesellschaftstheoretiker wehren sich auf der anderen Seite dagegen, dass sich als verbleibende Alternative dann nur das Gruppeneigentum anböte. (Privateigentum ist schliesslich ausgeschlossen.) Denn hier bestünde die grosse Gefahr einer Monopolisierung eines Teils des sozialen Eigentums für bestimmte Gruppen und dieser Gruppenpartikularismus könnte neue Entfremdungsgefahren für den einzelnen heraufbeschwören. (3)

Als einzige Lösung scheint ihnen daher nur die Einführung des sog. "gesellschaftlichen Eigentums" an Produktionsmitteln vertretbar. Erst damit sei der Sinn von "Sozialisierung" erfüllt, denn nur so könne das Eigentum als Herrschaftsinstrument "neutralisiert", d.h. dem Zugriff des Staates wie einzelner Gruppen entzogen werden. (4) Hier sind Abstufungen möglich, je nachdem ob die Gruppe über den surplus verfügen darf oder nicht. Ersteres ist in Jugoslawien der Fall.

Dennoch ist der eigentliche Charakter des gesellschaftlichen Eigentums nicht so einfach zu erklären. STOJANOVIC spricht denn auch von einer dialektischen Beziehung (5), KARDELJ sogar von seiner "widersprüchlichen Natur". (6) Es könne daher auch nicht in klassischen Gesetzesformeln gefasst werden, sondern müsse als Ausdruck eines Veränderungsprozesses der politischen und wirtschaftlichen und sozialen Beziehungen verstanden werden. Er schreibt: "Social property relations ... are relations among the workers themselves who jointly control the means of production and individually appropriate the product of their labor, who place their common means of production into the service of the individual creative power and ability of workers for the purpose of achieving the best possible common and individual results." (7)

Produktionsmittel gehören allen, aber niemand kann einen privaten Besitztstitel, verbunden mit privater Verfügungsberechtigung, daran erwerben. In diesem Sinn ist Gesellschaftseigentum "'everybody's' and 'nobody's'". (8) Es ist gleichzeitig Eigentum aller

1) PASIC, N.: Self-Management in Yugoslavia: Some impending problems. In: ADIZES, I./BORGESE, E. (Eds.): Self-Management. op.cit., p. 59

2) Ebenda, p. 58

3) STOJANOVIC, S.: Social Self-Government and Socialist Community. In: Praxis 4 (1968), 1-2, p. 111

4) GARCZYK, E.: Zwei Fussnoten zur jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung. op.cit., S. 349

5) STOJANOVIC, S.: op.cit., p. 109 f.

6) KARDELJ, E.: The Integration of Labor and Social Capital under Worker's Control. In: ADIZES, I./BORGESE, E. (Eds.): Self-Management. op.cit., p. 40

7) a.a.O.

8) a.a.O.

und individuelles Eigentum derer, die mit diesen Produktionsmitteln arbeiten. Offenbar ist die gängige juristische Unterscheidung zwischen "Eigentum" als Verfügungsrecht über eine Sache und "Besitz" als tatsächlich ausgeübte Sachherrschaft gemeint. Interessanterweise glaubt man, einen wesentlichen Teil der Herrschaftsproblematik ausklammern zu können, wenn ein eigentlicher Eigentümer, sei es das Individuum, eine Gruppe oder der Staat, nicht mehr genannt werden kann. BORGESE hat recht, wenn sie den negativen Charakter dieses Eigentumsbegriffes betont: "Self-Management, in fact, articulates among people much more than relations between people and things. Therefore, what is important is not that the worker should own resources or the means of production but that nobody else should own them and thereby be placed in a position of hiring and firing and otherwise directing and manipulating the workers. If self-management need not be based on worker's ownership, it certainly excludes the possibility of ownership by others. The Yugoslav concept of social ownership in fact is a negative concept. It is the negation of ownership." (1)

Eigentum ist trotz allem nicht herrenlos, Es befindet sich unter der konkreten Sachherrschaft (Besitz) aller derjenigen, die mit diesen Produktionsmitteln arbeiten und sie kontrollieren. Die Verfügung wird dem einzelnen entzogen, der Gruppe aber in staatlich festgesetzten Grenzen belassen. Damit ist der laboristische Gedanke einer Verfügungsmacht - losgelöst von der Eigentumsstruktur - voll zu Ende geführt. Ähnlichkeiten zur bekannten Idee einer "Sozialgemeinschaft" sind auffallend. Auch sie war nicht als Eigentümer der Produktionsmittel gedacht, doch aber als besonderer Rechtsträger, der die Rechte der Eigentümer, d. h. aller, nach deren Vorstellung, also gemeinwirtschaftlich auszuüben hat. (2)

Von jenem neuartigen Eigentumsverständnis erwartet man sich besondere regulative Funktionen:

1. die Verhinderung antagonistischer Interessenkonflikte bzw. sogar die Kooperation auf der Basis allgemeiner Interessenübereinstimmung
2. die Aufhebung der Fremdbestimmung
3. die Verstärkung von Identifikation und Leistungswillen für die Gesellschaft
4. der Abbau aller Klassenspaltung.

Mit Blick darauf resümiert das Parteiprogramm der KPJ, dass sich durch die genannte Art von Eigentum "die gesellschaftliche Produktion am unmittelbarsten mit den realen Bedürfnissen des Menschen" verbindet "und die Erzeugnisse der menschlichen Arbeit gleichzeitig sowohl in die gesellschaftliche wie auch persönliche Aneignung seitens der Arbeiter" übergehen. (3) Die erwarteten Effekte treten allerdings nur ein, wenn den konkreten Subjekten auch das Recht eingeräumt wird, relevante Entscheidungen zu treffen und die Kontrolle über das gesellschaftliche Eigentum auszuüben. Letzteres impliziert eine bestimmte Organisation von Gruppenentscheid und -kontrolle über die Produk-

---

1) BORGESE, E.: Introduction: The Promise of Self-Management. In: ADIZES, I. / BORGESE, E. (Eds.): op.cit., p. XXII

2) Diese Idee war schon anlässlich der hessischen Sozialisierungsdebatte in der Nachkriegszeit aufgetaucht. Siehe KOCH, H.: Die Sozialgemeinschaften. Entwurf des hessischen Sozialisierungsgesetzes. Hamburg 1948

3) Programm des Bundes der Kommunisten Jugoslawiens (BKJ). Belgrad 1958, S. 208

tion. Die jeweilige innerbetriebliche Willensbildung muss von den Arbeitskollektiven getragen sein. (1) Ihnen muss nicht nur die "halbe", sondern die "ganze" Entscheidungsmacht zukommen. (2) Wo in der konkreten Ausübung der Verfügungsrechte dann der eigentliche Unterschied zum Gruppeneigentum liegt, ist vorerst nicht recht zu erkennen.

#### b) Die Selbstverwaltungsorgane

Die jugoslawische Bundesverfassung von 1963 erhebt das Ziel der vollen Teilnahme konsequenterweise in den Rang eines Grundrechtes. Sie formuliert: "Das Recht des Bürgers auf Selbstverwaltung ist unverletzlich" (3) und geht mit dieser Feststellung "weiter ... als alle anderen privatkapitalistischen wie staatskapitalistischen Ordnungsmodelle" (4).

Der Grundstruktur nach sollen 4 Organe, die mit Abwandlungen auch aus den vorher dargestellten Modellen bekannt sind, das Grundrecht auf Partizipation sichern:

- eine Vollversammlung, hier "Arbeitskollektiv" genannt
- ein zentrales Verwaltungsorgan, der "Arbeiterrat" (workers council)
- ein Exekutivausschuss (früher: "Verwaltungsausschuss") bzw. ein Direktor als Spitze der Exekutive
- ein eigener Kontrollausschuss (seit 1974), die "Arbeiterkontrolle".

Im Hinblick auf die Arbeiterräte wird diese Lösung vielfach als rätedemokratischer Ansatz (↗ Teil A) einer wirtschaftlichen Neuordnung qualifiziert. (5) Es kann, wie GAUGLER ausführt, tatsächlich als Charakteristikum des jugoslawischen Modells angesehen werden, "dass es dort die Arbeiterschaft übernimmt, die Unternehmensleitung

- 
- 1) Vgl. die sehr kritische Stellungnahme von Chr. WATRIN zu den Demokratisierungsprogrammen im allgemeinen. Politische Oekonomie der demokratisierten Gesellschaft. In: Der Streit um die Gesellschaftsordnung. Zürich 1975, S. 131 f.
  - 2) ERTL, E.: Alle Macht den Räten? Frankfurt 1968, S. 96 ff.
  - 3) Art. 34, Abs. 1. In der neuen Verfassung von 1974 ist dieses Recht für die Grundorganisationen der vereinten Arbeit präzisiert worden (Art. 14): "Jedem Arbeiter in vereinter Arbeit mit Mitteln im gesellschaftlichen Eigentum wird das Recht verbürgt, bei der Verwirklichung des Rechtes auf Arbeit mit gesellschaftlichen Mitteln in der Grundorganisation der vereinten Arbeit, in der er tätig ist, und in allen sonstigen Formen der Vereinigung von Arbeit und Mitteln gemeinsam und gleichberechtigt mit anderen Arbeitern die Arbeit und die Angelegenheiten der Organisation der vereinten Arbeit sowie die Angelegenheiten und Mittel in den Gesamtbeziehungen der gesellschaftlichen Reproduktion zu verwalten, die gegenseitigen Arbeitsbeziehungen zu regeln, über das in verschiedenen Formen der Vereinigung von Arbeit und Mitteln erzielte Einkommen zu beschliessen und persönliches Einkommen zu erwerben ... Jeder Akt und jede Handlung, durch die diese Rechte der Arbeiter verletzt werden, ist verfassungswidrig."
  - 4) ROGGMANN, H.: Das Modell der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien. Frankfurt 1970, S. 61
  - 5) Ebenda

zu organisieren" (1). Um bewerten zu können, ob und wie sich dieser Herrschaftsabbau theoretisch und praktisch vollzieht, müssen die Funktionen der einzelnen Organe genauer untersucht werden. (2)

### (1) Das Arbeiterkollektiv

Die Gesamtheit der in einem Betrieb Beschäftigten, das Arbeiterkollektiv, nimmt die Aufgabe eines gemeinschaftlichen Treuhänders der ihm zur Nutzung übertragenen gesellschaftlichen Produktionsmittel (3) wahr. Zu dieser Aufgabe sind alle gleichberechtigt und unabhängig von Berufsposition, Alter, Betriebseintritt etc. berufen. In Ausübung dieser Funktion kommen dem Kollektiv eine Reihe wesentlicher Rechte zu:

- ein vollumfängliches Informationsrecht über Planausführung, Geschäftstätigkeit und die Verwaltungsarbeit im einzelnen.
- ein vollumfängliches Antrags- und Vorschlagsrecht. Jeder Antrag muss von den Verwaltungsorganen bearbeitet werden, ist jedoch als solcher für diese nicht bindend, sofern er nicht Ergebnis eines Referendums ist.
- ein direktes Wahlrecht ihres Vertretungsorgans und ein indirektes Wahlrecht der Exekutive.
- ein normsetzendes Entscheidungsrecht über die Grundziele und -strategien des Unternehmens in Form eines Referendums. In geheimer Abstimmung kann hier über statutarische Traktanden wie Annahme der Statuten und deren Aenderung, Entwicklungspläne des Unternehmens, Zuführung von Mitteln der Grundorganisationen an die verschiedenen Unternehmensfonds, Erweiterungsinvestitionen ab einer bestimmten Höhe, Fusionen mit anderen Unternehmen und Verselbständigung von Unternehmensteilen abgestimmt werden.

Mit der Verfassungsänderung von 1971 und ihren Dezentralisierungsbestrebungen ist für die komplexeren Organisationen eine neue Lösung gefunden worden. Die Versammlung des Gesamtkollektivs - die für kleine Betriebe unverändert beibehalten wird - wird in Subsysteme aufgegliedert. Als Basisorganisation der Wirtschaft gilt nicht mehr das Unternehmen, sondern die "Grundorganisation der vereinten Arbeit" (GOVA), ein organisatorisch und technisch abgerundeter Bereich mit eigener Gewinn- und Verlustrechnung, eigenen Statuten in Übereinstimmung mit dem allgemeinen Selbstverwaltungsabkommen, eigenen Selbstverwaltungsorganen und evtl. in Form einer eigenen juristischen Person. Diesen Grundorganisationen kommt deshalb besondere Bedeutung zu, weil in Weiterführung der Experimente mit teilautonomen Gruppen somit ein Ansatzpunkt für die Intensivierung der Basis-Partizipation geschaffen wurde. Auf diese Weise glaubt man dem

- 
- 1) GAUGLER, E.: Diskussionsbeitrag. In: RAUSCHER, A. (Hg.): Mitbestimmung. Köln 1968, S. 44
  - 2) Wir können uns hier sehr kurz halten, da eine ganze Reihe ausführlicher Ueberblicksdarstellungen vorliegen. Die umfassendsten deutschsprachigen Studien sind: ROGGMANN, H.: op.cit. und LEMAN, G.: Das jugoslawische Modell. Wege zur Demokratisierung. Frankfurt 1976. Die zweite Arbeit ist als Fortsetzung der ersten konzipiert.
  - 3) LEMAN, G.: op.cit., S. 45 bzw. Verfassung der Sozialistischen Föderativen Republik Jugoslawiens. Belgrad 1974, Art. 15. Deutsche Ausgabe

Ziel einer Veränderung der Herrschaftsstruktur bzw. dem Sinn der "freien Assoziation der Produzenten" (1) eher gerecht werden zu können. Denn "nur wenn der Mensch seine Interessen in seiner Basisgruppe wirksam vertreten kann, hat er eine Chance, dies auch auf anderen Ebenen des sozioökonomischen Systems zu tun." (2)

Die Grundorganisationen der vereinten Arbeit (GOVA) treffen untereinander verbindliche Vereinbarungen über ihre Vereinigung zu einer gemeinsamen Arbeitsorganisation. Sie betreffen Tätigkeit und Ziele des Unternehmens, Rechte und Pflichten der Grundorganisationen, Verhaltensregeln, Haftungsfragen, Bildung, Verteilung und Verwendung des gemeinsamen Ertrags, sowie ihren eigenen Handlungsspielraum bzw. die Gegenstände, die zentralen Führungsentscheidungen vorbehalten sind (Planungsmethoden, Koordination der Pläne der GOVAs, Finanzpolitik, einheitliche Organisation, Forschungs- und Entwicklungspolitik, Personalausbildung, Organisation und Durchführung von Investitionen, des Absatzes, der Werbung, Koordinierung der Personalpolitik und Produktionsausweitung). Ueber all das werden Alternativpläne erstellt, den Grundorganisationen zur Diskussion vorgelegt und dort oder im Arbeiterrat verabschiedet.

Ueber jene Selbstverwaltungsabkommen werden die Grundorganisationen der vereinten Arbeit zur "Gemeinschaft der Grundorganisationen" (GGOVA) vereint. Letztere verbinden sich zu einer "Arbeitsorganisation" (früher: "Wirtschaftsorganisation"), d.h. zu einem Unternehmen, bzw. dann zu komplexeren Formen der vereinten Arbeit zwischen Unternehmen. Dieser sukzessive Vereinbarungsvorgang von unten her ist weiterhin als gesamtgesellschaftliches Aufbau- und Ordnungsprinzip - ausgehend von den Kommunen über die Bezirke, Regionen bis zur Gesamtföderation gedacht, der die Ausdehnung des Selbstverwaltungsprinzips auf sozio-politischer Ebene und letztlich das "Absterben des Staates" als Vollendung der Revolution bewerkstelligen soll.

Dieses System rechtfertigt die Aussage, dass einer "Arbeitsgemeinschaft ... als der Gesamtheit aller in einer Betriebsorganisation Werk tätigen die benötigten Produktionsmittel ... zur Verwaltung übergeben sind." (3) Die Legitimation jeglicher Entscheidung leitet sich grundsätzlich aus der Partizipation aller Organisationsmitglieder ab. (4) Das Prinzip der "Allbeteiligung" (5) darf nun nicht so gedeutet werden, als obliege die primäre Geschäftsführung dieser Arbeitsgemeinschaft insgesamt.

## (2) Der Arbeiterrat

Nur bei Unternehmen unter 30 Arbeitern entscheidet das Kollektiv direkt. In grösseren Betrieben ist der Arbeiterrat das Vertretungs- und Verwaltungsorgan des Arbeiterkol-

- 1) Verfassung von 1974, Art. 10
- 2) LEMÂN, G.: op. cit., S. 37. Sie verweist darauf, dass Referenden in der Praxis wenig Geltung besitzen. Die von ihr genannte Zahl von 10 % der Unternehmen (Jahr 1969) deutet mir jedoch auf das Gegenteil hin. (Vgl. a. a. O., S. 47)
- 3) SCHACHTSCHABEL, H. G.: Wirtschaftspolitische Konzeptionen. Stuttgart/Köln/Berlin/Mainz 1967, S. 142
- 4) Vgl. JEROVSEK, J.: Self-Management Systems in Yugoslavian Enterprises. In: DUBIN, R. (Ed.): Handbook of Work, Organization, and Society. Chicago 1976, p. 991
- 5) WATRIN, Chr.: Politische Oekonomie der demokratisierten Gesellschaft. S. 121

lektivs. (1) Seit der Verfassungsänderung von 1974 übernimmt der zentrale Arbeiterrat des Unternehmens nur noch Koordinierungsaufgaben, während als ranghöchstes Selbstverwaltungsorgan die Arbeiterräte der Grundorganisationen vereinter Arbeit (GOVA) gelten. Aus diesen Gremien werden Delegierte in den Arbeiterrat des Gesamtunternehmens entsandt. Die Amtsdauer ist begrenzt. Es ist nur eine zweimalige Wiederwahl in ununterbrochener Reihenfolge möglich. Der jeweilige Turnus beträgt 2 Jahre. Betriebsangehörige mit Leitungsfunktionen sind nicht wählbar. Durch dieses Rotationsverfahren sollen Herrschaftstendenzen unterbunden, zugleich aber Selbstverwaltungsfähigkeiten einer möglichst hohen Zahl von Belegschaftsmitgliedern geschult werden. Die Nachteile dieses Verfahrens hinsichtlich der Kompetenz und der Leitungskontinuität werden offenbar bewusst in Kauf genommen.

Aufgabe des Arbeiterrats ist die innerbetriebliche Gesetzgebung (Normen der Einkommensverteilung, der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsteilung und der Verwendung der betrieblichen Fonds). Er entscheidet über alle grundsätzlichen Fragen der Geschäftspolitik und hat daher Weisungsrecht an den Exekutivausschuss und die Leitungsorgane (Direktor). Hinzu kommt ein Vorschlagsrecht für die Nominierung der jeweiligen Leiter der Grundorganisationen, ein Initiativrecht zur Abberufung von Organen der Unternehmensleitung bzw. der Grundorganisationen. Er ist ausserdem Rückkoppelungsinstanz, denn hier werden die Berichte der Arbeiterkontrolle verarbeitet.

Ueber Entwicklungs- und Investitionsprogramme allerdings kann dieses Gremium nur entscheiden, wenn es hierzu von 2/3 der Mitglieder der Grundorganisationen ermächtigt wurde. Damit wird die grundlegende Legitimationsbeziehung noch einmal deutlich unterstrichen. Die Sitzungen des Arbeiterrates sind öffentlich. Sie werden vom Vorsitzenden einberufen. An ihnen nimmt der Direktor ex officio beratend, aber ohne Stimmrecht, teil. Für die wichtigsten Entscheidungsbereiche (Planung, Finanzierung, Personal etc.) werden Ausschüsse gebildet.

Die Zusammenarbeit des Gremiums mit den sogenannten "gesellschaftlich-politischen Organisationen" (Gewerkschaften bzw. Bund der Kommunisten, letzterer mit unbedingter Führungsrolle) ist überaus eng, was sich schon daran zeigt, dass der Anteil der Parteimitglieder an der gesamten Arbeiterschaft nur 12 %, an den Arbeiterräten allerdings schon 31 % und an den Ausschüssen sogar 42 % beträgt. (2) Wie stark die Selbstverwaltung durch externe Machtfaktoren eingeschränkt wird, sei hierdurch schon angedeutet. Hinzu kommt, dass die Kandidatenliste zu den Wahlen der Arbeiterräte von den Gewerkschaften erstellt wird. Das Recht auf Benennung weiterer Kandidaten durch die Belegschaft wird kaum ausgenutzt, so dass Partei und Gewerkschaft die Personalpolitik weitgehend in Händen halten. (3)

Aber bleiben wir vorerst noch bei der formalen Organisationsstruktur: Der Arbeiter- rat übernimmt theoretisch eine wichtige Funktion bei der Machtverteilung zwischen

- 
- 1) Bis Mitte der 50er Jahre konnten die gesetzlichen Kompetenzen nach jugoslawischen Verlautbarungen aber "rein fachlich" nicht ausgefüllt werden. - Vgl. NEULOH, O.: Die deutsche Betriebsverfassung. Tübingen 1956, S. 271 f.
  - 2) MEIER, D.: Leitung, Besteuerung und Finanzierung der jugoslawischen Industrieunternehmen im Vergleich mit deutschen Aktiengesellschaften. München 1968, S. 39
  - 3) Vgl. KEVENHOERSTER, P.: op. cit., S. 200 f. Ebenso KOLAJA, J.: Workers Councils. The Yugoslav Experience. London 1965, p. 66

Führung und Basis. Ihm obliegt auf Anweisung der Grundorganisationen hin die "primäre Geschäftsführung". (1) Nach rätendemokratischem Vorbild ist ihm ein imperatives Mandat übertragen. Er ist der Basis voll verantwortlich, durch die Öffentlichkeit seiner Tätigkeit auch kontrollierbar und grundsätzlich abwählbar. Im Interesse der sozialen Kontrollmöglichkeiten wird die Treuhänderfunktion zweistufig verstanden. Sind schon die Mitglieder des Kollektivs Treuhänder des gesellschaftlichen Eigentums, so wählen diese wiederum ihre Treuhänder, die die Grundsatzbeschlüsse der Basis zur Unternehmenspolitik ausgestalten und durchsetzen.

Dadurch, dass jeder an den Grundentscheidungen partizipieren und deren Durchführung kontrollieren kann, sollen Fremdbestimmung und Entfremdung im Unternehmen tendenziell aufgehoben werden. Schliesslich ist der einzelne "nicht mehr den Entscheidungen eines von ihm unabhängigen Management 'unterworfen', denn er wirkt ja jetzt am Zustandekommen der erforderlichen Entscheidungen im kollektiven Abstimmungsprozess selbst mit. Ausführende Tätigkeiten im Produktionsbereich sind folglich nichts anderes als die Erfüllung selbstgegebener Anordnungen, wobei aus Gründen der Zweckmässigkeit das Medium der Exekutoren dazwischentritt, um die Kooperation zu erleichtern." (2) Formal ist das Unternehmen somit auf der demokratischen Majoritätsregel aufgebaut. (3)

Im Rahmen der vom Arbeiterrat erstellten Richtlinie verwaltet ein von ihm gewählter Exekutivausschuss den Geschäftsbetrieb. Vorsitz und Stellvertretung werden nach einer Kandidatenliste (vorwiegend gewerkschaftlicher Provenienz) vom Arbeiterrat in geheimer Abstimmung ausgesucht. In den Aufgabenbereich des Exekutivausschusses fällt es, die Entscheidungen des Arbeiterrates vorzubereiten, zu konkretisieren und durchzusetzen. Seine wöchentlichen Sitzungen sind geheim. Dies unterstreicht deutlich, dass sich die Basis-Partizipation auch in Jugoslawien nur auf die generellen Leitlinien der Geschäftstätigkeit beschränken soll, ansonsten aber "vom Standpunkt des einzelnen nicht unerheblich eingeschränkt" ist. (4) Der Sinn dieses Gremiums ist aber nicht recht einsehbar, denn in der Praxis kommt es laufend zu gravierenden Kompetenzüberschneidungen mit dem Aufgabenbereich des Direktors. Als Begründung könnte höchstens gelten, dass nochmals ein Gegengewicht gegen die Exekutivfunktion des Direktors geschaffen werden sollte. Die ökonomischen und sozialen Folgen des erheblichen Verwaltungsleerlaufs wurden aber offenbar zu wenig bedacht.

### (3) Der Rechtsschutz durch "Arbeiterkontrolle" und unabhängige Gerichtsbarkeit

Verfahrensregeln allein können nicht genügen, wenn nicht auch ein wirksamer Schutz gegen Willkürhandlungen und Verletzung individueller wie gesellschaftlicher Rechte institutionalisiert ist. In Jugoslawien hat man erkannt, dass das rätendemokratische Prinzip der Gewalteneinheit diesen Schutz nicht gewährleistet und deswegen von ihm Ab-

- 
- 1) Vgl. dazu POTTHOFF, E.: Zur Aktiengesellschaft als Rechtsform für öffentliche Betriebe. In: RITTIG, G./ORTLIEB, H.D. (Hg.): Die Gemeinwirtschaft im Wandel der Gesellschaft. Berlin 1972, S. 170 f.
  - 2) WATRIN, Ch.: Politische Oekonomie der demokratisierten Gesellschaft. S. 133
  - 3) POOLE, M.: Worker's Participation in Industry. p. 154
  - 4) WATRIN, Ch.: Selbstverwaltete Unternehmen und Produktionsmitteleigentum. In: WATRIN, Ch./WILLGERODT, H. (Hg.): Widersprüche der Kapitalismuskritik. Bern/Stuttgart 1976, S. 167

stand genommen.

Da sich der Betriebsablauf offensichtlich nicht so konfliktfrei wie ursprünglich erwartet vollzog, begann man 1974 mit der Errichtung einer vom Arbeiterrat unabhängigen Arbeiterkontrolle, einer Art Unternehmenschiedsgericht, das die Aufgabe hat, die Träger der Selbstverwaltung im Unternehmen zu kontrollieren und Interessenkonflikte zwischen den verschiedenen Einheiten der Unternehmung zu regeln. Zudem können Schiedsgerichte vereinbart werden. Diese Organe kontrollieren die Anwendung der Selbstverwaltungsabkommen, die Realisierung der Selbstverwaltungsrechte, die Verfügung über die finanziellen Mittel des Unternehmens, die Beschlussfassungsvorgänge der Exekutivorgane, sie weisen auf Widerstände hin und überwachen die Grundorganisationen.

Die Grundorganisationen delegieren jeweils einen Vertreter in den Kontrollausschuss, ein weiteres Mitglied entsendet jeweils der Arbeiterrat der Grundorganisationen. Wie bei anderen Leitungsgremien sind Amtszeit und Wiederwahlmöglichkeit begrenzt.

Der Gesamtarbeiterrat hat die Durchführung der Beschlüsse der Arbeiterkontrolle zu veranlassen. Kommt es zum Konflikt, so entscheidet das Referendum der Urwählerschaft.

Gleichzeitig können die Arbeiter mit ihren Beschwerden an die Gemeindeverwaltung gelangen, sowie an die ordentliche Gerichtsbarkeit bis hin zum Verfassungsgericht, das im Gegensatz zu anderen kommunistischen Staaten eine relative Selbständigkeit besitzt. Auch wenn die praktische Bedeutung dieser Instanzen bisher gering war, ist doch beachtlich, dass ein Teil der Kontrollfunktionen von den staatlichen Behörden auf die Gerichtsbarkeit verlagert wurde. (1)

#### (4) Direktor und Geschäftsführungsausschuss

Das Direktorium und der von ihm eingesetzte Geschäftsführungsausschuss gelten als die eigentlichen Exekutivorgane des Unternehmens, welche die letzte Konkretisierung der Beschlüsse der vorher genannten Gremien unternehmen.

Der Direktor wird vom Arbeiterrat gewählt; allerdings geht dem eine öffentliche Ausschreibung voraus, wobei wiederum die "gesellschaftlich-politischen Organisationen" ein Vorschlagsrecht besitzen und der Einfluss der jeweiligen Kommune von Bedeutung ist.

Die Funktion des Direktors ist äusserst vielfältig und widersprüchlich. Sie setzt sich zusammen aus einer:

- Vertretungsfunktion nach aussen: Als Repräsentant des Arbeiterkollektivs nach aussen hat der Direktor im Verkehr mit den Gebietskörperschaften und Behörden die Interessen des Unternehmens zu vertreten (Steuer, Finanzen etc.)
- Vertretungsfunktion nach innen: Umgekehrt hat der Direktor gegenüber dem Unternehmen die Interessen des Gemeinwesens zur Geltung zu bringen. In dieser Eigenschaft hat er z. B. alle Massnahmen und Vorschläge, die aus dem Unternehmen kommen, auf ihre Rechtmässigkeit zu prüfen. Er ist also eine Art "Gegenkontrolle" gegenüber dem Kollektiv, dem Arbeiterrat und der Arbeiterkontrolle.

---

1) Vgl. dazu KEVENHOERSTER, P.: Zwischen Etatismus und Selbstverwaltung. S. 210 f.



- Stabsfunktion: Zugleich ist er Vorbereitungsorgan für die Beschlüsse des Arbeiter-rats, macht Vorschläge zur Geschäftspolitik und nimmt an den Sitzungen des Exe-kutivausschusses zur Vorbereitung dieser Beschlüsse teil.
- Leitungsfunktion: Die Stabsfunktion wird nun wiederum dadurch aufgehoben, dass der Direktor den Leitern der Grundorganisationen und den Fachausschüssen Arbeitsan-weisungen zu geben hat.

Die vom Direktor offensichtlich erwartete Verbindung sich widersprechender Interes-sen macht seine Position schwierig, spannungsgeladen und vielfach sogar so unerfüll-bar, dass es grosse Mühe bereitet, geeignete Direktoren zu finden, die sich diesen Spannungen und Pressionen aussetzen. Manchmal scheint es, als könnten sich nur die "fähigsten Manipulatoren" als Direktoren behaupten (1): "Es ist die Rolle des Manipu-lators, der für jede Handlung 'Deckung' hat. Indem er seine Ideen durchsetzt, manipu-liert er mit verschiedenen Interessen und Gruppen, immer darauf bedacht, dass er jede seiner Aktionen 'rechtfertigen' bzw. im institutionellen, rechtlichen und ideologi-schen Sinn rationalisieren kann." (2)

Erschwerend zu der unklaren Kompetenzaufteilung tritt hinzu, dass der Direktor nicht eigentlicher Träger der Entscheidungsmacht ist, aber doch vor dem Arbeitskollektiv die Entscheidungen durchsetzen muss. Damit entladen sich die Spannungen an seiner Position. Da es schwerer ist, ein Kollektiv zur Verantwortung zu ziehen, wird leicht der Direktor zum Sündenbock, mit der Gefahr, dass ihm die Entlassung oder reguläre Abwahl droht. Schliesslich muss er sich ja alle 4 Jahre der Neuwahl stellen, bei der er mit einem öffentlich darzulegenden künftigen "Regierungsprogramm" in Konkurrenz zu anderen Bewerbern tritt. (3) Auch dieser Belastung kann er nur entgehen, wenn er entweder Probleme und Entscheidungen vor sich herschiebt oder die Verantwortung da-für an den Arbeiterrat weiterwälzt, oder aber die Entscheidungen selbst trifft und den Arbeiterrat manipulativ zur "Deckung" heranzieht. (4) Auch hier liegt eine grosse Ge-fahr für die Selbstverwaltung, denn damit erhält der Direktor eine weitaus stärkere Position als der Dezentralisierungs- und Enthierarchisierungskonzeption entspricht. Dies gelingt umso leichter, je weniger die Mitglieder des Arbeiterrates mit den ent-sprechenden Kenntnissen ausgestattet sind und je geringer die kontinuierliche Einar-beitungszeit ist, um den nötigen Sachverstand zu erwerben. Dass sich hier eine grund-legende Schwierigkeit des jugoslawischen Systems ankündigt, kann schon theoretisch ergründet werden, lässt sich aber zusätzlich durch eine Vielzahl empirischer Untersu-chungen belegen. (↗ Teil D)

Immerhin wird hier ein beachtlicher Versuch gemacht, Partizipationspotentiale auszu-schöpfen bzw. zu formen, die evtl. zu einem "partizipativen System" im LIKERTschen

---

1) ZUPANOV, J.: zit. nach: LEMÂN, G.: Das jugoslawische Modell. S. 60

2) Ebenda, S. 58

3) Diese Regelung gilt seit 1966, vollumfänglich aber erst seit 1968. Sie ist offensicht-lich beim PORST-Modell Pate gestanden. Ein schnelleres Rotationsverfahren er-wies sich als gänzlich unreal. 1968 z.B. wurden 2727 Direktoren bestätigt, 421 da-gegen nicht wiedergewählt. Vgl. ROGGMANN, H.: op.cit., S. 116, 162

4) STANKOVIC, S./BLOHM, G.: Jugoslawien: Partei Herrschaft und Arbeiterselbstver-waltung. In: Politische Studien 26 (1975), No. 224, S. 623

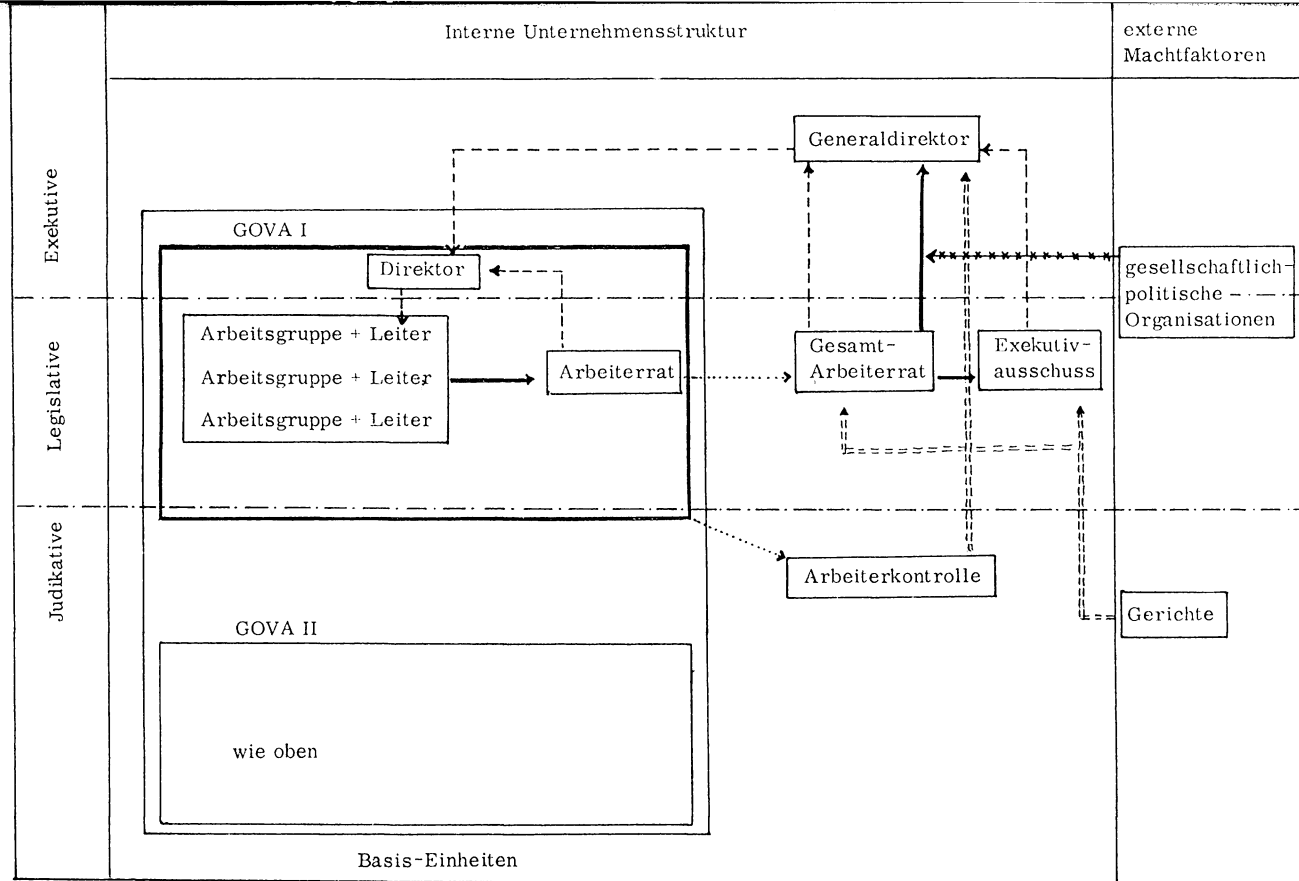
Sinn führen können.(1) Folgende Kriterien scheinen darauf hinzudeuten:

- ein institutionalisierter vertikaler und horizontaler Fluss von Kommunikation und Interaktionen,
- die institutionalisierte gegenseitige Kontrolle, wobei jeder Objekt und Subjekt der Kontrolle ist,
- die Verteilung der Verantwortung auf die ganze Organisation,
- die Beseitigung wesentlicher Konfliktpotentiale,
- die erleichterte Wandlungsfähigkeit des Systems, da Partizipation aller an den Neuerungen gesichert ist.

Unterstützend kommt wesentlich hinzu, dass das Wertsystem der Gesellschaft auf Partizipationsidealen basiert, die "partizipativen Systeme" von hier aus folglich eine beträchtliche Unterstützung erfahren.(2) Dies zeigt sich an der beabsichtigten Ausweitung des Selbstverwaltungsansatzes.

Sicherlich kam verstärkend auch die bei 1975 positive Wirtschaftsentwicklung hinzu. Die hohen Zuwachsraten der Industrieproduktion zwischen 1952 - 1975 haben die Experimentierfreudigkeit sicher gesteigert.(3) Heute würde das vermutlich anders aussehen.

- 
- 1) LIKERT, R.: New Patterns of Management. New York 1961. - Er unternimmt hier eine Unternehmens- bzw. Organisationsklassifikation, die die Schritte weg vom autoritären Führungsstil aufzeigt. Das partizipative System (System No. 4) ist für ihn das Endstadium.
  - 2) JEROVŠEK, J.: Self-Management Systems in Yugoslavian Enterprises. In: DUBIN, R. (Ed.): op.cit., p. 992 f.
  - 3) MOORE, J.H.: Growth with Self-Management. Yugoslav Industrialization 1952 - 1975. Stanford/Ca. 1980, ch. 2 und ch. 4 (40 ff.). Hier finden sich auch detaillierte, nach Branchen aufgeschlüsselte Zahlen.



—————> = Wahl      - - - - -> = Weisungsbefugnis      - x x x x x -> = Vorschlagsrecht      . . . . .> = Delegation  
 =====> = Kontrollbefugnis      GOVA = Grundorganisation der vereinten Arbeit

### 3. Selbstverwaltung als integrales Ordnungsprinzip der Gesellschaft

#### a) Sozialistische Marktwirtschaft

Aus dem Selbstverwaltungsprinzip ergibt sich als weiteres die Konsequenz, dass auch die wirtschaftliche Verbindung der Unternehmen untereinander nicht mehr in Form eines hierarchischen, zentralisierten, "administrativen" Planungssystems geschehen darf. Die gewünschte Verselbständigung der Betriebe hat sich bisher dadurch bewiesen, dass seit Ende der 60er Jahre von staatlicher Seite auf detaillierte Unternehmenspläne verzichtet wird. Freiheit von externen Einflüssen heisst überdies, dass sich Einkommensbildung und -verteilung nach dem Markterfolg, nicht nach administrativen Produktionsanreizen abspielen. Erst marktmässig orientierte Investitionsentscheidungen machen die Betriebe zu "self-managing associations". Ein Indiz dafür ist, dass auch der Betriebsdirektor kein Staatsbeamter mehr ist. Jedes Unternehmen kann produzieren, was und wie es will, um sein Bruttoeinkommen zu maximieren. Wohl muss von der Wertschöpfung ein im voraus festliegender Anteil (Steuern, Beiträge) an den Staat abgeführt werden. Der Rest, der von unternehmerischer Fähigkeit und Marktglück abhängt, kommt den Unternehmensangehörigen als Einkommen zugute, sofern vorher die verschiedenen Unternehmensfonds (Geschäftsfonds, Reservefonds, Fonds des gemeinschaftlichen Verbrauchs) gespeist sind. Das Einkommen der Belegschaft ist dadurch mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens verbunden. (1)

PETERS hat sich neben anderen eingehend damit auseinandergesetzt, welchem Typus diese Wirtschaftsordnung zuzuordnen ist (2): Geht man vom Kriterium der Koordinierungssysteme aus, so dominieren die Wirtschaftspläne der Einzelwirtschaften, während der Staat seine Planung und Beeinflussung nur auf Branchenebene begrenzt. Die Planung soll "indikativ" sein (quantifizierte Zielprojektionen auf Branchenebene). Dies entspricht einer unvollkommenen, sektoral gesteuerten Marktwirtschaft.

Nach dem Kriterium der Verfügung über Produktionsmittel ist in Jugoslawien die privatkapitalistische Wirtschaftsordnung ausgeschlossen. Die Verfügungsgewalt ist öffentlich, denn die Unternehmensleitung ist vom jeweiligen Kollektiv eingesetzt, hat zugleich aber nur Nutzungsrechte im staatlich festgesetzten Rahmen (z. B. Veräusserung der Produktionsmittel). Diese öffentliche Verfügungsdominanz ist das Kennzeichen sozialistischer Wirtschaftsordnung. Damit ergibt sich das Bild einer "sozialistischen, sektoral gesteu-

- 
- 1) Dazu ausführliche Darstellungen des Einkommensprinzips bei WAGNER, U.: Funktionen von "Einkommen" und "Gewinn" im Wirtschaftssystem Jugoslawiens. In: HENSEL, K. P./WAGNER, U./WESSELY, K.: Das Profitprinzip - Seine ordnungspolitischen Alternativen in sozialistischen Wirtschaftssystemen. Stuttgart 1972, S. 139 sowie bei DOBIAS, P.: Das jugoslawische Wirtschaftssystem. Entwicklung und Wirkungsweise. (Kieler Studien, 100) Tübingen 1969, S. 56 ff. und WITTELSBERGER, H.: Sozialistische Marktwirtschaft - ein Modell zur Reform der Unternehmensverfassung? In: Ordo 20 (1969), S. 69 ff.
  - 2) PETERS, H. R.: Ordnungstheoretische Ansätze. S. 74. Würde man nur auf das Koordinationskriterium abstellen, so wäre Frankreichs "planification" mit dem jugoslawischen Wirtschaftssystem identisch. Erst das weitere Kriterium "Verfügungsgewalt" bringt die notwendige Differenzierung.

erten, unvollkommenen Marktwirtschaft". (1) Es sind in ihr alle von THALHEIM zusammengetragenen Elemente der sozialistischen Marktordnung enthalten. (2) Die Grundentscheidung fiel eindeutig für "'Markt' anstelle von 'Plan'" (3) aus; allerdings ist die Marktautonomie nicht die des privaten Produzenten, sondern die von "Marktgruppenproduzenten" (4). Auch wenn die planmässige Orientierung nicht für den Plan, sondern für den Markt erfolgt, ist gleichwohl doch nur eine beschränkte Marktsteuerung zugelassen. Wie in allen Planifikationssystemen ist der Konflikt zwischen Markt und Plan systeminhärent: Es ist das alte Dilemma, wenn im Zweifelsfall der Vortritt gelassen werden soll. (5)

#### b) Erweiterung der Selbstverwaltungsgebiete und Wiedergewinnung von "Gemeinschaft"

Selbstverwaltung soll schliesslich nicht nur für den wirtschaftlichen Bereich insgesamt gelten, sondern "universalistisches", allumfassendes soziales Gestaltungsprinzip werden: "... l'autogestion avancée et développée doit se transformer en un système global et integral d'organisation de la société." (6) Dem liegt die Ueberzeugung zugrunde, dass die Mikro-Organisation des Unternehmens nach demokratischen Grundsätzen auf Dauer ein Fremdkörper bleiben muss, wenn dies nicht im Rahmen einer gesellschaftlichen Gesamtreform erfolgt. (7)

Geeignetster und dringlichster Ansatzpunkt eines integrierten Selbstverwaltungssystems ist die Gemeinde, weil gerade dort die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Interessen der Bevölkerung ihre direkteste und am unmittelbarsten erfahrbare Kristallisation finden. (8) Weitere Schritte auf Bezirks-, Regional- und Bundesebene müssen folgen. Erst dann rückt eines der Hauptziele des Reformmodells, der Kampf gegen bürokrati-

- 
- 1) KARDELJ, E.: Die sozialistische Demokratie in der jugoslawischen Praxis. Belgrad 1960, S. 14
  - 2) Es sind dies u.a. folgende Elemente: 1. Orientierungsplanung, 2. Abbau des Planungsapparats, 3. Vorseibständigung der Betriebe, 4. Oekonomische Preisbildung, 5. echte Konkurrenz, 6. Aussenhandelsliberalisierung, 7. Gruppenautonomie, 8. Arbeiterräte. - Vgl. THALHEIM, K.C.: Oestliche Wirtschaftssysteme und ihre Wandlungen. S. 22 ff.
  - 3) HAMEL, H.: Die Experimente der sozialistischen Marktwirtschaften. In: BRESS, L./HENSEL, K.P. (Hg.): Wirtschaftssysteme des Sozialismus im Experiment - Plan oder Markt? Frankfurt 1972, S. 183 ff. und 202
  - 4) CERNE, F.: Demokratisierung der Wirtschaftspolitik in Jugoslawien. In: UTZ, A.F./STREITHOFEN, H.B. (Hg.): Demokratie und Mitbestimmung. Stuttgart 1970, S. 211. Er spricht deswegen auch von "Gruppen-Markt-Selbstverwaltung der Arbeitskollektive". (a.a.O.)
  - 5) CERNE, F.: op.cit., S. 231
  - 6) DORDEVIC, J.: Actualité de l'autogestion, ébauche pour une recherche théorique. Zit. nach: CASTRO, F./FIOL, M. u.a.: Une critique de la business administration. In: Participation and Self-Management. Vol. 5, Zagreb 1973, p. 63
  - 7) PECULIC, M.: Die Zukunft des jugoslawischen Demokratisierungsmodells. In: Demokratisierung. Frankfurt 1972, S. 35 ff.
  - 8) VRATUSA, A.: Further Development of Self-Management in Yugoslavia and its Socio-political Aspects. In: ADIZES, I./BORGESE, E. (Eds.): Self-Management. p. 55

tisch-zentralistische Verfestigungen und neue Klassenbildung, in greifbare Nähe. Da diese Gefahren sich in der sozialistischen Uebergangsphase als virulenter erwiesen als deren Theoretiker voraussahen, muss nach Meinung der jugoslawischen Reformer der "Prozess des Absterbens der Funktionen des Staates als eines Machtmittels" jetzt schon schrittweise in Gang gesetzt werden. (1)

Rechtssoziologisch heisst das, dass in der integrierten Selbstverwaltungsgesellschaft das Recht nicht mehr staatlich, sondern "nichtstaatlich" durch autonome, nicht vom Staat zwingend vorgeschriebene Rechtsnormen, trotzdem aber aus gerichtlich erfassbaren Rechtsquellen (Arbeitsvorschriften, Verteilung des Betriebseinkommens, Arbeitsstatuten) entsteht. (2) Schon in der Uebergangsphase hat das Eingreifen des Staates nur mittelbar zu erfolgen und langsam der Uebergang von einer abgeleiteten Rechtstätigkeit der Selbstverwaltungsorgane (Delegationstheorie) zu deren originärer Normgebungsbefugnis (Originalitätstheorie) einzuleiten. Augenblicklich noch vermischen sich beide Positionen. Es wäre falsch, das Absterben des Staates nicht als langfristigen Prozess auffassen zu wollen und in der Uebergangszeit an vollkommene, direkte Selbststeuerung zu glauben (3); immerhin muss aber jetzt schon - nach SUPEK - der Versuch einer neuerlichen "Integration der Produktionsgemeinschaft in die Lebensgemeinschaft" und eine langsame "Ausweitung der Funktionen des produzierenden Kollektivs" unternommen werden, so dass dieses immer stärker "als der eigentliche Organisator bestimmter gesellschaftlicher Einrichtungen sozialer und kultureller Natur" auftritt. (4)

Anscheinend gilt die integrale Selbstverwaltung als einzig gangbarer Weg, um den Zerfall ursprünglicher "Gemeinschaft" (TOENNIES) in eine sich selbst entfremdete "Gesellschaft" aufzuhalten, ja sogar zu kompensieren. "Gemeinschaft" scheint wieder etablierbar, indem die Basis innerhalb des Produktionsprozesses gestärkt und ihr ausserhalb neue Funktionen verliehen werden (5) (sozialen Dienstleistungen, Investitionspolitik, Distributionssphäre insgesamt). SUPEK, der bewusst die soziologische Tradition im Auge hat, wenn er das traditionelle Gegensatzpaar Gemeinschaft - Gesellschaft erneut ins Blickfeld rückt, glaubt, hiermit die MARXsche Grundintention erfasst zu haben: die Wiedergewinnung der sozialen Gemeinschaft als "erster grosser Produktivkraft", aber auch als Kulturträger, der in einer Art "kulturellen Ontogenese" (6) die Weltgeschichte grundlegend nezugestalten imstande wäre.

Organisatorisch werden Unternehmung und Gesamtgesellschaft auf verschiedene Weise verbunden (7):

- 
- 1) PASIC, N.: Self-Management in Yugoslavia. In: ADIZES, I./BORGESE, E.: op.cit., p. 58
  - 2) GORICAR, J.: Das Konzept der jugoslawischen Selbstverwaltung als methodologisches Problem für Rechtswissenschaft und Rechtssoziologie. In: Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie LXI (1970), 3, S. 374 f.
  - 3) STOJANOVIC, S.: Social Self-Government and Socialist Community. In: Praxis 4 (1968), 1-2, p. 107
  - 4) SUPEK, R.: Das Schicksal der Produktionsgemeinschaft. In: Soziologie und Sozialismus. Probleme und Perspektiven. Freiburg 1970, S. 174 f.
  - 5) a.a.O., S. 175
  - 6) a.a.O., S. 176
  - 7) Anklänge daran finden sich schon beim SCOTT BADER Commonwealth, dessen Mitglieder zur aktiven Teilnahme an den Belangen der Lokalgemeinde verpflichtet werden. Vgl.

So gilt der Direktor u.a. als Repräsentant der Angelegenheiten der jeweiligen Kommunen. Diese haben konsequenterweise neben den 'sozio-politischen Organisationen' in der Ausschreibungskommission zur Wahl des Direktors ein Vorschlags- und Mitspracherecht. Auf der anderen Seite wählt der Arbeiterrat eines Betriebes je einen Vertreter in die Kammern der übergeordneten Wirtschaftsverbände, die auf lokaler, regionaler und staatlicher Ebene tätig werden.

Hinter all dem wird die Absicht erkennbar, Partizipationsmöglichkeiten der jeweils unter einem besonderen Sachgesichtspunkt interessierten und ansprechbaren Bevölkerungsteile auszubauen und Entscheidungen auf die tiefstmögliche Stufe herabzuverlegen. Das jugoslawische Modell kommt damit den Postulaten der Demokratietheoretiker entgegen, die demokratisches Verhalten auf politischer Ebene nur im engsten Zusammenhang mit der Aktivierung wirtschaftlicher Partizipationspotentiale für praktikabel halten. (1)

Das Bemühen um "griffigere demokratische Mechanismen" (2) wird vielfach auch als Wiederbelebung des rätedemokratischen Konzepts interpretiert. DAHRENDORF schliesslich sieht sich "fast" an die "Konzeption segmentärer Herrschaftsstruktur" erinnert, nur mit dem Unterschied, dass die Herrschaft nicht in den lokalen, sondern in den ökonomischen Einheiten ausgeübt werde. (3)

Diese Hinweise treffen jeweils einen richtigen Aspekt. Am nächsten kommt den Absichten dieses Partizipationsmodells, wenn man davon ausgeht, dass letztlich die "Assoziation" innerhalb und zwischen den Unternehmen die Herrschaft des Staatsapparats ersetzen soll. Der MARXsche und von Jugoslawiens Gesellschaftstheoretikern immer wieder unterstrichene Assoziationsbegriff, mit seiner "Vorstellung eines Zusammenschlusses von unten" (4), deckt sich historisch und vor allem im soziologischen Sinn mit dem Konzept der genossenschaftlichen "Vereinbarung". (↗ Teil E)

#### 4. Selbstverwaltung und Genossenschaftsprinzip

Die Behauptung, Jugoslawiens Sozialwissenschaftler würden sich in ihrer Betonung genossenschaftlicher Assoziation an MARX orientieren bedarf einer Einschränkung. MARX selbst hatte bekanntlich eine differenzierte Einstellung zum Genossenschaftswesen. Es war für ihn teils ein Zukunftsprogramm, teils aber auch ein Relikt der Vergangenheit. (5) (↗ auch Teil D)

---

BLUM, F.: Genossenschaftsunternehmen - Modelle der Wirtschaftsdemokratie. Das Beispiel SCOTT-BADER. op.cit., S. 224

- 1) Vgl. PECUJLIC, M.: Die Zukunft des jugoslawischen Demokratisierungsmodells. In: Demokratisierung. Frankfurt 1973, S. 53, der explizit auf diese Theorie Bezug nimmt.
- 2) PUETTNER, G.: Gemeinwirtschaft und Mitbestimmung. In: RITTIG/ORTLIEB (Hg.): Gemeinwirtschaft im Wandel der Gesellschaft. op.cit., S. 183
- 3) DAHRENDORF, R.: Amba, Amerikaner und Kommunisten. Zur These der Universalität von Herrschaft. In: Ders.: Pfade aus Utopia. München 1967, S. 329
- 4) a.a.O.
- 5) LAMPERT, P.: Planung und genossenschaftliches Handeln. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 31 (1962), 2, S. 224

a) Die MARXsche Genossenschaftsvorstellung

Als Hoffnung, als "konkrete Utopie", die eines fernen Tages einmal Gestalt annehmen könnte, betont MARX, könne der Wert aller genossenschaftlichen Experimente gar "nicht überschätzt werden". (1) Denn als Modell dafür, dass Herrschaft abgebaut, Selbstentfremdung aufgehoben und Produktion in Gemeinschaft organisiert werden könne, besitzen sie einen erheblichen Demonstrationseffekt: Sie beweisen die Funktionsfähigkeit der kommunistischen Gesellschaftsordnung. (2) Aus diesem Grunde hat MARX "genossenschaftlich" an mehreren Stellen mit "kommunistisch" gleichgesetzt. (3) So etwa, wenn er die nach-kapitalistische Gesellschaft als eine "genossenschaftliche, auf Gemeineigentum an den Produktionsmitteln gegründete Gesellschaft" definiert. (4) In dieser neuen Gesellschaft würden die Produktionsmittel "in blosse Werkzeuge der freien und assoziierten Arbeit verwandelt" (5) und die Produktion endgültig "in den Händen der assoziierten Individuen konzentriert". (6) Der Herrschafts- und Klassencharakter der alten Gesellschaft weicht einer "Assoziation", einem "Verein freier Menschen . . . , die mit gemeinschaftlichen Produktionsmitteln arbeiten und ihre vielen individuellen Arbeitskräfte selbstbewusst als eine gesellschaftliche Arbeitskraft verausgaben". (7)

Daraufhin folgen die Einschränkungen: Für MARX beginnen nämlich die "Springquellen genossenschaftlichen Reichtums" erst in einer höheren Phase der kommunistischen Gesellschaft richtig zu fließen. In der Zwischenzeit weisen genossenschaftliche Experimente nur auf "das erste Durchbrechen der alten Form, innerhalb der alten Form" (8) hin.

Genossenschaft heisst für MARX "vollendeter Kommunismus", in dem die "Menschheit eine einzige Grossgenossenschaft" bildet. (9) Eine Intensivierung genossenschaftlicher Ansätze kann allerdings relativ wenig dazu beitragen, um zu diesem Endziel zu gelangen. MARX hält solche Versuche für illusionär, denn "das Kooperativsystem, beschränkt auf die zwerghaften Formen, die einzelne Lohnsklaven durch ihre privaten Anstrengungen entwickeln können, (sei) niemals imstande, die kapitalistische Gesellschaft umzugestalten." (10)

- 
- 1) MARX, K.: Inauguraladresse der internationalen Arbeiterassoziation (1864). In: MEW 16, Berlin 1968, S. 11 f.
  - 2) RUWWE, H.-F.: Die Stellung der Konsumgenossenschaften im Sozialismus Osteuropas. Tübingen 1972, S. 23
  - 3) MARX, K.: Kritik des Gothaer Programms. In: MEW 19, S. 19 f., 22, 26, 27
  - 4) a.a.O., S. 19. Eine andere klassische Textstelle hierfür lautet: "Wenn die Gesamtheit der Genossenschaften die nationale Produktion nach einem gemeinsamen Plan regeln, . . . was wäre das anderes, meine Herren, als der Kommunismus, der 'mögliche' Kommunismus?" Vgl. Der Bürgerkrieg in Frankreich. In: MEW 17, Berlin 1964, S. 343
  - 5) MARX, K.: a.a.O., S. 342
  - 6) MARX, K./ENGELS, F.: Das Kommunistische Manifest. In: MEW 4, S. 482
  - 7) MARX, K.: Kritik des Gothaer Programms. In: MEW 19, S. 19
  - 8) MARX, K.: Das Kapital. Bd. III. In: MEW 25, Berlin 1968, S. 456
  - 9) RUWWE, H.F.: op.cit., S. 26
  - 10) MARX, K.: Instruktionen an die Delegierten des Provisorischen Zentralrats zu den einzelnen Fragen. In: MEW 16, Berlin 1968, S. 195 f. - Immerhin bleibt festzuhalten, dass die genossenschaftliche Ordnung für MARX die dritte und endgültige Stufe gesellschaftlicher Entwicklung darstellt. Ganz klar wird dies auch bei ENGELS, wenn er OWENS "Kooperativgesellschaften" für die "vollständige Ausarbeitung des Gebäudes für eine (von ihm so genannte, R.H.) kommunistische Gemeinde der Zu-



Aus der Befürchtung heraus, das Genossenschaftswesen würde die Bildung einer neuen Produzentenklasse begünstigen, geistelt er sogar die Vertreter dieses "reformistischen" Weges als "zudringliche und grossmäulige Apostel" (1), deren Bemühungen die Massen nicht befreien und das Elend nicht lindern könnten. (2)

Zwar weist für MARX nichts darauf hin, dass Genossenschaften und genossenschaftsähnliche Versuche mit der Uebergangsphase unvereinbar wären, es kommt ihnen aber kein zentraler Ordnungswert zu. (3)

#### b) Die jugoslawische Vorstellung einer genossenschaftlichen Wirtschaftsorganisation

Ganz anders die jugoslawische Interpretation. Sie geht davon aus, dass das MARXsche Zukunftsbild einer entfremdungsfreien, "humanisierten" Gesellschaft nur erreichbar sei, wenn die "genossenschaftliche Assoziation" nicht in eine mehr oder weniger ferne Endzeit verlegt, sondern schon hier und jetzt unmittelbar - ohne staatsmonopolistische, "administrative" Zwischenphase - realisiert wird. In der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung sei dieser allein authentische Marxismus dabei, Wirklichkeit zu werden.

Das heisst nun keineswegs, dass die jugoslawische Gesellschaft mit Genossenschaften verschiedenen Typs völlig durchzogen wäre. Die MARXsche Furcht vor genossenschaftlichem Gruppeneigentum und -partikularismus hat auch dort ihre Spuren hinterlassen. Nur in der Landwirtschaft - deren Nutzfläche sich noch überwiegend in Privatbesitz befindet - soll der Weg der Vergesellschaftung über genossenschaftliche Zusammenschlüsse (im strikten Sinn) gesucht werden. (4) Ansonsten überwiegen die Bedenken gegenüber einem "group self-government", das bestimmte Gruppen mit ihren Eigeninteressen dazu verleiten könnte, sich in der Auseinandersetzung mit anderen auf deren Kosten durchzusetzen. Damit würde man sich nur der MARXschen Gesellschaftsauffassung entfremden und sich der PROUDHONschen anarcho-liberalen Variante annähern, die von MARX überwunden sei. (5)

Aus diesem Grunde hat Jugoslawien schliesslich den Weg über das "gesellschaftliche Eigentum" beschritten, das die rechtliche Verfügungsmacht nicht mehr einem bestimmten Subjekt (Individuum, Gruppe oder Staat) zuerkennt. Das Eigentum soll vielmehr seines rechtlichen, zugunsten seines sozialen Charakters als Produktionsverhältnis ent-

---

kunft, mit Grundriss, Aufriss und Ansicht aus der Vogelperspektive" hält. Allerdings sind sie für ihn nur Zielvorgabe, nicht aber ein wirklicher dritter Weg, um zu diesem Zustand zu gelangen. Vgl. Herrn Eugen Dührings Unwältigung der Wissenschaft. In: MEW 20, S. 247. Jedenfalls spricht ENGELS den Genossenschaften die Fähigkeit ab, die künftige sozialistische Gesellschaft "aus sich zu erzeugen". Flüchtlingsliteratur V. Soziales aus Russland, Nachwort (1894). In: MEW 18, Berlin 1964, S. 667

1) MARX, K.: Bürgerkrieg in Frankreich. In: MEW 17, S. 343

2) MARX, K.: Inauguraladresse ... op.cit., S. 12

3) ROGGMANN, H.: Das Modell der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien. S. 35

4) Vgl. Programm des Bundes der Kommunisten Jugoslawiens. Belgrad 1968, S. 161 f. Nach H.G. SCHACHTSCHABELs Angaben befindet sich gegenwärtig noch rund 80 % der verfügbaren Nutzfläche in Privatbesitz, der auf höchstens 10 ha bebaubaren Landes limitiert ist. Cf. Wirtschaftspolitische Konzeptionen. op.cit., S. 140

5) So etwa STOJANOVIC, S.: Social Self-Government and Socialist Community. In: Praxis 4 (1968), 1-2, p. 107

kleidet werden. (1) Damit glaubt man die notwendige Distanz sowohl zur leninistischen als auch zur proudhonistischen Theorie gewonnen zu haben.

Dem ersten Anschein folgend bringen also auch die jugoslawischen Reformer den genossenschaftlichen Prinzipien und Organisationsformen kein allzu starkes Interesse entgegen. Sieht man sich die Selbstverwaltungspraxis aber einmal näher an, so kommt man kaum umhin festzustellen, dass die Produktionsmittel in Wirklichkeit nur "abstrakt vergesellschaftet" (2) sind. Denn infolge der Selbstverwaltungsordnung kann sich der einzelne Betrieb formell auf die Möglichkeit berufen, "das Gruppeninteresse in konkrete, nicht vom zentralen Planträger, sondern von unten formulierte Ziele umzusetzen" (3). Zudem bedeuten Gewinn- und Bruttoeinkommensprinzip de facto eine gruppenmässige Verfügung über die Kapitalien als Eigenmittel, wenngleich theoretisch eine "Vergesellschaftung" dieser Betriebsmittel vorliegt. Die Rechnungsführung im Betrieb ist auch so aufgebaut, als ob Gruppeneigentum gegeben wäre. (4) Zumindest kann man - wie BEHRENS - von einem "delegierten Gruppeneigentum" sprechen. (5) Wir gehen deswegen mit einiger Berechtigung davon aus, dass die gesellschaftliche Selbstverwaltung faktisch eine Gruppenselbstverwaltung darstellt. Durch Abstimmung untereinander verfügt die jeweilige betriebliche Gruppe oder Untergruppierung über die Produktionsmittel, wenngleich sie eigentlich nicht Rechtsträger der Verfügungsmacht ist. (6) Gesamtgesellschaftlich integriertes, wirtschaftliches und soziales Geschehen geht grundsätzlich aus autonomen, einzelwirtschaftlichen Plänen hervor (7), so dass wir uns der Meinung von GORUPIC anschliessen, eine Selbstverwaltungsgesellschaft sei wesentlich "eine Gesellschaft autonomer Gruppen". (8)

---

1) Siehe ROGGMANN, H.: op.cit., S. 36

2) CONERT, H.: Der Kommunismus in der Sowjetunion. Historische Voraussetzung, Wandlungen, gegenwärtige Strukturen und Probleme. Frankfurt 1971, S. 106. CONERT bezieht sich dabei auf die Züge "technokratischer Herrschaft" (ebenda, S. 89) in der Sowjetunion, seine Feststellungen gelten aber nicht nur für die "Verstaatlichung", sondern auch für die "Vergesellschaftlichung" nach jugoslawischem Muster.

3) RUWWE, H.-F.: op.cit., S. 3

4) K.P. HENSEL geht sogar so weit, dass er faktisches Privateigentum als gegeben ansieht, da er die eigentliche Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel dem jeweiligen Betriebsdirektor zuschreibt. Dies sei auch der Grund, warum die Diskussion über den Charakter des Unternehmens- bzw. genossenschaftlichen Eigentums bis heute noch nicht abgeschlossen sei. Vgl. Zur theoretischen Begründung der Wirtschaftsreformen in Osteuropa. In: Sozialwissenschaftliche Untersuchungen. Berlin 1969, S. 327 f.

5) BEHRENS, F.: Kritik der politischen Ökonomie und ökonomischen Theorie des Sozialismus. In: Kritik der politischen Ökonomie heute - 100 Jahre "Kapital". Frankfurt/Wien 1968, S. 297

6) Auch STOJANOVIC kommt nicht umhin, dies einzugestehen. Vgl. seine Schrift: Kritik und Zukunft des Sozialismus. Frankfurt 1972, S. 122

7) HENSEL, K.P.: ebenda, S. 325

8) GORUPIC, D.: zit. nach: LEMÂN, G.: Das jugoslawische Modell. Frankfurt 1976, S. 37. Ebenso STOJANOVIC, S.: Kritik und Zukunft des Sozialismus. op.cit., S. 121. Er spricht von "Gruppenselbstverwaltung".

Gruppenselbstverwaltung allerdings bedeutet nur eine andere Umschreibung für die genossenschaftlichen Intentionen der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Subsidiarität. (1) Im Zusammenhang damit kommen einige Kenner des Systems zu dem berechtigten Schluss, in Jugoslawien habe sich - trotz aller gegenteiligen Versicherungen - weitgehend die PROUDHONSche Theorie föderativer Produzentenverwaltung durchgesetzt. (2) PROUDHON versteht nämlich die Gesellschaft nicht als hierarchisches Funktionssystem, sondern als ein System vieler kleiner Gemeinschaften; sie baut sich von unten her auf und wird intern wie extern durch Leistungs-Kontrakte nach dem Grundsatz der Gegenseitigkeit (Mutualismus) (3) im Gleichgewicht gehalten.

Auf wirtschaftlicher Ebene sollen demgemäss "landwirtschaftlich-industrielle Föderationen" (4) entstehen, die nichts anderes darstellen als "industrielle und landwirtschaftliche Genossenschaften" (5). An anderer Stelle spricht PROUDHON von "Industriegenossenschaften", d.h. "Arbeiterrepubliken" im kleinen mit partiellen Verfügungsrechten eines jeden. (6) Von der ersten Stufe der Betriebseinheiten aus lassen sich weitere, lose Föderationen auf lokaler, regionaler und gesamtstaatlicher Ebene aufbauen, so dass im Endeffekt ein weitgehend dezentralisiertes, von der Selbstverwaltung der verschiedenen autonomen Gruppierungen getragenes, föderatives genossenschaftliches Gemeinwesen entsteht. Diese Gruppierungen bilden den eigentlichen Souverän, in dessen Kompetenz die Legislativgewalt liegt. Durch konsequente Handhabung der Dezentralisation und genossenschaftlichen Föderation glaubt PROUDHON seinem Ideal der Ab- und Auflösung der Staatsautorität in einer fernerer Zukunft entgegensehen zu können (Vergenossenschaftlichung als Anarchie). (7) Der Staat löst sich in ein System autonomer, föderativ

- 
- 1) Das unterstreicht neuerdings auch ANDREAE, C. A.: Die Genossenschaften, stabilisierendes Element in Gesellschaft und Wirtschaft. In: Die gewerbliche Genossenschaft 4 (1974), S. 894
  - 2) So etwa ROGGMANN, H.: op.cit., S. 53; STOJANOVIC, S.: Kritik und Zukunft des Sozialismus. S. 122; TEICHERT, J.: Die kollektive Selbstverwaltung der Betriebe im Rahmen der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien. Diss. Bonn 1959, S. 214; andeutungsweise auch LASSERRE, G.: Travailleurs et consommateurs comme entrepreneurs. In: Economie appliquée. Archives de l'ISEA (1957), p. 584. - Auch der sowjetische Vorwurf an die Adresse Jugoslawiens, sich anarcho-syndikalistischer Abweichungen schuldig gemacht zu haben, deutet in diese Richtung.
  - 3) STAVENHAGEN, G.: Artikel "Proudhon, Pierre Joseph". In: HDSW, Bd. 8, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1964, S. 639. - Ein ähnliches System des "multi-level-federalism" hat später auch G.D.H. COLE mit seinem Gildensozialismus vorgeschlagen. Siehe sein Buch "Guild Socialism Restated". London 1920. Neuerdings wurde dieser Gedanke von S.T. GLASS wieder aufgegriffen. Vgl. The responsible society. London 1966
  - 4) PROUDHON, P.J.: Ueber das föderative Prinzip und die Notwendigkeit, die Partei der Revolution wiederherzustellen. In: RAMM, Th. (Hg.): P.J. PROUDHON. Ausgewählte Texte. Stuttgart 1963, S. 263. Diese Föderationen hält er für die Quintessenz seiner Theorie.
  - 5) PROUDHON, P.J.: Theorie des Eigentums. Kap. VII, Paragraph 2. In: RAMM, Th. (Hg.): ebenda, S. 301
  - 6) a.a.O., S. 341 f.
  - 7) Eine umfassende Gesamtdarstellung des Proudhonismus findet sich bei HEINTZ, P.: Die Autoritätsproblematik bei Proudhon. Versuch einer immanenten Kritik. (Beiträge zur Soziologie und Sozialphilosophie). Köln 1957

verschränkter, lokaler Gruppen auf, deren unterste Einheit die wirtschaftliche Genossenschaft dargestellt.

Wohl unterscheidet sich PROUDHONs Vorstellung von der jugoslawischen darin, dass er das Eigentum nicht nur entpersönlicht bzw. "vergesellschaftet", sondern sogar als Dezentralisationsgarantie und Absicherung gegenüber der politischen Autorität verteidigt. Ausserdem ist PROUDHON - wie übrigens ROUSSEAU - ein erklärter Gegner repräsentativer Vermittlungsstufen im demokratischen Prozess, worin ihm das jugoslawische Partizipationssystem nicht folgt. Dennoch ist die Ähnlichkeit der Gedankengänge unübersehbar. Offensichtlich in Anlehnung an PROUDHONs Mutualismus sollen in Jugoslawien die wirtschaftlichen Grundeinheiten ihre eigenen Statuten erstellen, in denen die Konditionen des Leistungsaustauschs mit anderen Grundeinheiten (GOVA), bzw. die Bereitschaft zur Vereinigung zu einer Arbeitsorganisation (d.h. einem Betrieb) festgelegt sind. Der Föderationsgedanke autonomer Leistungseinheiten soll sich ebenso auf andere Bereiche des Gesellschaftslebens ausdehnen. Die ständige Intensivierung des "Assoziations-Sozialismus"(1) dient gleichfalls dazu, die bürokratische Staatsmacht zu begrenzen, die Staatsfunktionen nach und nach einzuschränken und in ferner Zukunft das Postulat einer staatsfreien Gesellschaft zu verwirklichen. Schon in der Zwischenzeit kann die politische Autorität dadurch stärker unter die Kontrolle der Betroffenen gebracht werden.(2) Überdies dienen die in die Lokalgemeinde eingebetteten Produktivassoziationen nicht nur als Gegengewicht gegen die Bürokratie, sondern gelten als die eigentlichen Initiativgruppen, als Zentren der Selbstbefreiung und Aufbauelemente eines neuen (genossenschaftlichen) Gesellschaftstyps. Auch hierin ist eine deutliche Verbindungslinie zu frühsozialistischem und anarchistischem Gedankengut (KROPOTKIN, C. LANDAUER) zu erkennen. All das rechtfertigt unsere Aussage, das jugoslawische Partizipationsmodell sei eine im Entwurf genossenschaftskongruente Sozialverfassung.

Aber auch schon ohne den Bezug zu PROUDHONs Theorie besagt allein die Bemühung um wirksame Formen der Wirtschaftsdemokratie "eine Übertragung des im Politischen bereits selbstverständlich gewordenen Prinzips one man - one vote auf die Wirtschaft".(3) Das per capita-Prinzip selbst wiederum ist eines der Grundprinzipien genossenschaftlicher Organisation. Nimmt man noch hinzu, dass in diesen Vereinigungen theoretisch niemand allein, sondern immer nur alle gesamthaft ihre Verfügungsrechte über die Produktionsmittel ausüben können, die Betriebe also "vom Gesamthandsprinzip beherrscht" Verbände sind (4), dann wird die Nähe zur genossenschaftlichen Vorstellung nur noch deutlicher unterstrichen. Ge-

1) HORVATH, B.: Towards a Theory of Planned Economy. Belgrad 1964

2) PASIC, N.: Self-Management in Yugoslavia: Some Impending Problems. In: ADIZES, I./BORGESSE, E. (Eds.): Self-Management. op.cit., p. 66. Vielfach wird die Gründung des Bundes der Kommunisten, mit besonderer Betonung auf dem Bündnischarakter, als ein erster Schritt angesehen, um das Föderations- und Selbstverwaltungspostulat auf politischer Ebene einzulösen. Siehe VRATUSA, A.: Further Development of Self-Management in Yugoslavia and its Sociopolitical Aspects. Ebenda, S. 50

3) PELINKA, A.: Dynamische Demokratie. S.97

4) HAFF, K.: Kritik der Genossenschaftstheorie, zugleich ein Beitrag zur Rechtssoziologie der deutschen Verbände. In: Jahrbuch für Soziologie. 2. Bd., 1926, S. 277. Das Gesamthandsprinzip, vor allem wenn es sich auf bisher nicht privilegierte Schichten bezieht, ist demnach als genossenschaftlich zu werten.

nauer gesagt ist es die Idee der Produktivgenossenschaft (1), denn den Belegschaftsmitgliedern kommt die Aufgabe zu, Träger und Beschäftigte des Unternehmens, direkte "Produzenten und Unternehmen zugleich zu sein"(2), deren Hauptinteresse in der adäquaten Verwendung ihrer Tätigkeit liegt.(3)

In diesem Sinn ist es zu verstehen, wenn die jugoslawische Selbstverwaltung von ROGGMANN als "Genossenschaftssozialismus" (4) apostrophiert wird, oder wenn PECUJLIC ihr Charakteristikum darin erblickt, dass "die Macht des Staates zugunsten der Produktionsgenossenschaften eingeschränkt" wird.(5) Auch wenn man nicht geradewegs von einer "genossenschaftlichen Industrieorganisation" sprechen will, kommt man nicht umhin anzuerkennen, dass hier genossenschaftskongruente Vorstellungen zum Tragen gekommen sind.(6) Somit wird zugleich die verbreitete Auffassung widerlegt, Versuche mit industriellen Produktivgenossenschaften seien in neuerer Zeit kaum unternommen worden. In abgewandelter Form ist die jugoslawische Selbstverwaltung als ein solcher Versuch zu werten. (Teil C, 2. Kap. II.3) Immerhin leben dort zur Zeit 5 Millionen "Arbeiter" unter dieser Organisationsform (1986).

### III. Gruppeneigentum und Gruppenselbstverwaltung in genossenschafts-kongruenter Form

Noch näher an der genossenschaftlichen Organisationsform orientiert sich dieser Modelltypus, denn hier wird nicht mehr das problematische "gesellschaftliche Eigentum", sondern das genossenschaftstypische Gruppeneigentum zur Grundlage der partizipativen Struktur erklärt. Jeder kann in Form von Beteiligungszertifikaten gleichberechtigter Miteigentümer am Gemeinschaftseigentum des betreffenden Kollektivs werden. Dadurch entfällt die dominierende Rolle bestimmter Kapitalgeber. Die Einflussmöglichkeiten des einzelnen sind ihres Bezugs auf (prinzipiell mögliche) Unterschiede der Kapitalbeteiligung völlig enthoben. Der Unterschied zur Genossenschaft im strikten Sinn liegt oft nur noch darin, das aufgrund der bestehenden Gesetzgebung bestimmten juristischen Ersatzformen der Vorzug vor der eigentlichen genossenschaftlichen Rechtsform gegeben wurde.

- 
- 1) HENSEL, K.P.: Das Profitprinzip. Seine ordnungspolitischen Alternativen in sozialistischen Wirtschaftssystemen. In: HENSEL, K.P./WESSELY, K./WAGNER, U.: Das Profitprinzip. Stuttgart 1972, S. 18
  - 2) Dies bestätigt ebenfalls WITTELSBERGER, H.: Sozialistische Marktwirtschaft - Ein Modell zur Reform der Unternehmensverfassung? In: ORDO 20 (1969), S. 69 ff.
  - 3) Dies entspricht der Definition, die E. BOETTCHER von Produktivgenossenschaften gibt. Vgl. Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. Tübingen 1974, S. 30
  - 4) ROGGMANN, H.: a.a.O., S. 53, 42
  - 5) PECUJLIC, M.: Die Zukunft des jugoslawischen Demokratisierungsmodells. In: Demokratisierung. S. 61. Auch G. von EYERNER sieht das Hauptmerkmal dieses Partizipationsmodells in der Betonung "industrieller Produktionsgenossenschaften". Vgl. seinen "Grundriss der politischen Wirtschaftslehre". Bd. I. Opladen 1972, 2. Aufl., S. 238
  - 6) In dieser Auffassung werden wir unterstützt von BERGSON, A.: Market Socialism Revisted. In: VANEK, J. (Ed.): Self-Management. Economic Liberation of Man. Selected Readings. Harmondsworth 1975, S. 321. Er spricht dort von einem "quasi-cooperative system".

Drei Varianten haben in letzter Zeit von sich reden gemacht: die Commonwealth Schemes, der Sozialverein und der "Dritte Weg" von O. ŠIK.

### 1. Das Commonwealth Scheme

Als Vorstufe zum Genossenschaftsunternehmen können die Commonwealth Schemes gelten. Das bekannteste ist das "Scott Bader Commonwealth". (1)

E. BADER, sein Gründer, begann schon in der Nachkriegszeit damit, sein Chemie-Unternehmen (heute 350 Mitarbeiter) in eine "Betriebsgemeinschaft" zu transformieren, indem er 90 % seiner Geschäftsanteile in Gemeinschaftskapital verwandelte und auf das "Scott Bader Commonwealth" als Gruppeneigentümer übertrug. Mitglied des Commonwealth konnte jeder Belegschaftsangehörige durch Erwerb von Geschäftsanteilen werden; entsprechend dem personenbezogenen Charakter der genossenschaftlichen Wirtschaftsform (2) sind die Anteile (und die damit verbundenen Mitgliedschaftsrechte) weder veräußerlich, noch teilbar, noch vererbbar.

Jedes Mitglied nimmt über die Vollversammlung (general meeting) direkt und mit persönlichem Antragsrecht an der Willensbildung des Unternehmens teil. Hier fällt auch die letzte Entscheidung über alle Vorschläge seitens der Unternehmensleitung. Ein von der Vollversammlung gewählter Verwaltungsausschuss befindet über die Fragen der Mitgliedschaft und Gewinnverteilung.

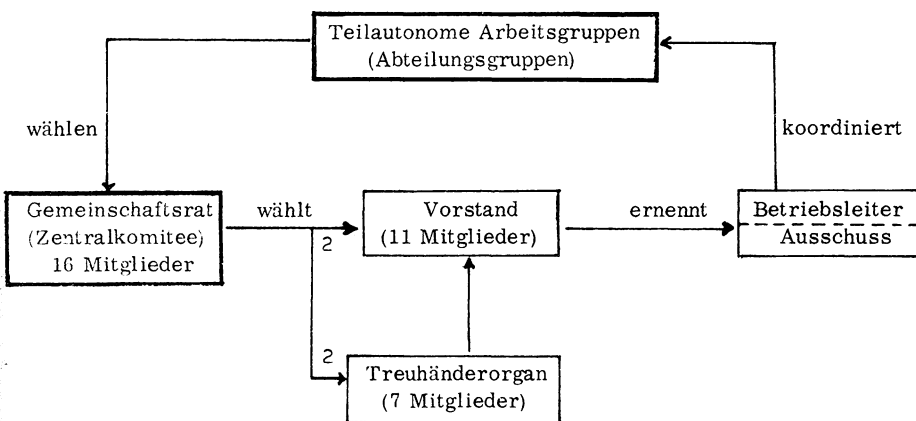
Seit 1963 hat sich eine weitere Wandlung in Richtung Genossenschaftsunternehmen vollzogen. Zu diesem Zeitpunkt löste sich BADER völlig von seinem bisherigen Vetorecht und machte einem Aufsichtsrat Platz, in dem (neben BADER und Sohn) 3 von der Geschäftsleitung gewählte (externe) und 2 von der Vollversammlung bestellte (interne) Mitglieder tätig werden. Der Aufsichtsrat bestellt und überwacht die Geschäftsleitung. Strittige Fragen werden durch ein paritätisch von Geschäftsleitung und Belegschaft zusammengesetztes Rechtsprechungsorgan entschieden. (3)

Seit der erneuten Umstrukturierung von 1971 wurde die Vollversammlung durch eine Delegiertenversammlung, das Zentralkomitee, ersetzt, in dem sich exekutive, legislative und judikative Funktionen vereinigen. Das Zentralkomitee ist unmittelbares Kooperationsorgan der Geschäftsleitung (Vorstand), welche ihm gegenüber rechenschaftspflichtig ist und von ihm bestätigt wird. Die Rechte der Basis wurden auf der einen Seite erheblich gestärkt, andererseits aber mit dem Verlust direkter Partizipation erkauft. Denn statt der direkten Teilnahme in der Vollversammlung erfolgt nun die Partizipa-

- 
- 1) Für einen Gesamtüberblick siehe näheres bei THOMASON, G. F.: Worker's Participation in Private Enterprise Organizations. In: BALFOUR, C. (Ed.): Participation in Industry. London 1973, p. 160 ff.
  - 2) FAUST, H.: Genossenschaftswesen. Stuttgart/Düsseldorf 1969, S. 81
  - 3) Eine genaue Beschreibung des organisatorischen Aufbaus findet sich in der von der CARL-BACKHAUS Stiftung herausgegebenen Schriftenreihe: Kleine cbs-Schriften, Heft 6: Ernest Bader: Von der Gewinnbeteiligung zum Gemeineigentum. Das Scott Bader Commonwealth in Wollaston, England. Ahrensburg 1970. Ebenso BADER, E.: From Profit Sharing to Common Ownership. In: Journal of Current Social Issues 10 (1971), 1, p. 4 ff.

tion indirekt über eine Delegiertenversammlung. Demgegenüber wurde der Betrieb in Gruppen zwischen 30-40 Mitgliedern eingeteilt, die je einen Vertreter in dieses Gremium entsenden. Insgesamt herrscht die Auffassung vor, dass die verstärkte Gruppen- und Autonomiebildung, in entfernter Anlehnung an das Konzept der autonomen Arbeitsgruppen, den Verlust direkter Teilnahme auf Unternehmensebene aufwiegt. Als Resümee der Bemühungen und Erfahrungen des Scott Bader Commonwealth gibt BLUM an, in welcher funktionalen Reihenfolge die Partizipationspotentiale am sinnvollsten zu stärken seien: "Die Grundlage eines Genossenschaftsunternehmens ... ist ein erweiterter Begriff der Teilnahme und eine Erfahrung der Teilnahme in allen Sphären des Arbeitsprozesses. ... Teilnahme muss ermöglicht werden: 1) im täglichen Arbeitsprozess ..., 2) an den Entschlüssen, die im Laufe des täglichen Arbeitsprozesses in der Arbeitsgruppe zu fassen sind, 3) an den Entschlüssen, die notwendig sind, um die Arbeit verschiedener Gruppen zu koordinieren, 4) an den Entschlüssen, die notwendig sind, um die Entwicklung des Betriebes als Wert-, Macht- und Zweck-Mittel-Struktur zu bestimmen." (1)

Schema 11: Betriebsorganisation des Scott Bader Commonwealth (2)



Selbstverwaltung scheint, wie andere Partizipationsformen, vorrängig, wenn auch nicht ausschliesslich, am Arbeitsplatz erfahrbar und erlernbar zu sein, Erfahrungen, die schon bei SPINDLER zu einer Neuformulierung der Betriebsverfassung geführt hatten.

- 1) BLUM, F.: Genossenschaftsunternehmen - Modelle der Wirtschaftsdemokratie: Das Beispiel Scott Bader. In: VILMAR, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb. S. 230
- 2) In Anlehnung an BLUM, F.: Genossenschaftsunternehmen. op.cit., S. 223

## 2. "Der Sozialverein"

Von allem Anfang an noch weiter auf Selbstverwaltung ausgerichtet ist das Partizipationsmodell der Glashütte SUESSMUTH in Immenhausen bei Kassel. Ähnlich wie die heute gescheiterten Versuche der französischen Uhrenfabrik LIP und der englischen Werft Upper Clyde Shipbuilders ging auch dieses Modell aus einem Konkurs hervor, so dass eine mit Kapitalmehrheit oder Sperrminorität auftretende Unternehmerfigur (vgl. BADER), die sich langsam ihrer Rechte entkleidet, entfiel. (1)

Durch falsche Investitionspolitik war die ursprünglich als Kommanditgesellschaft firmierende Glasfabrik 1969/70 in die Krise geraten. Ein Konkursverfahren schien unabweidbar. Da die sofortigen Bemühungen um eine neue Mehrheitsbeteiligung scheiterten, setzten sich - wesentlich unterstützt durch den Gewerkschaftsfunktionär F. FABIAN (2) - bei der 260-köpfigen Belegschaft Pläne für die selbstverantwortliche Uebernahme des Betriebes durch. (3)

Der Druck der Lohnforderungen liess es dem Unternehmer SUESSMUTH (im Gegenzug gegen gewisse persönliche Vergünstigungen) geraten erscheinen, der Weiterführung der Glashütte in "genossenschaftlicher" Form zuzustimmen. Er erklärte sich im Protokoll vom 25.10.1969 bereit, "alle Eigentums- und Verfügungsrechte an der Glashütte ... einem Konsortium zu übergeben, das noch zu gründen ist." (4) Die an sich beabsichtigte genossenschaftliche Rechtsform wurde allerdings wegen nachteiliger Bestimmungen in Fragen der Kündigung (geringe Liquidierbarkeit des Geschäftsguthabens) (5) und der Nachhaftung bei Konkurs fallengelassen. (6) FISCHER bemerkt dazu, dass offenbar die Rechtsform "Genossenschaft" "die Selbstverwaltungs-Planer durch höhere Haftungsrisiken der betroffenen Arbeitnehmer" abschrecke. (7) Für freie Vereinbarungen mit dem Ziel der Selbstverwaltung ist, wie FRIEDEL hervorhebt, bisher nur ein ungenügender, jedenfalls ein nur "begrenzter und veralteter Formenkatalog" zugelassen. (8) Daher war man zu einer Zwischenlösung gezwungen, die den Genossenschaftsgedanken in organisatorisch kongruenter Form, nicht aber dessen juristischem Kleid, übernahm.

- 
- 1) Dieses Modell wurde kurz darauf auch vom Beton- und Kunststein-Unternehmen BEKU aus Tüngersheim bei Würzburg nachgeahmt. Auch diese Firma war in Konkurs geraten und wurde von der rund 100-köpfigen Belegschaft in Selbstverwaltung übernommen. Die Firmen BACKHAUS, PORST und FISCHER standen dabei finanziell und beratend zur Seite.
  - 2) Dazu sein Erfahrungsbericht: FABIAN, F. (Hg.): Arbeiter übernehmen den Betrieb oder Der Erfolg des Modells Süßsmuth. Reinbek 1972
  - 3) Auf die zwischenzeitlichen Widerstände auch seitens der Gewerkschaft und der hessischen Landesregierung gegen dieses Experiment sei nicht näher eingegangen. Unterstrichen sei andererseits, dass ein Unternehmer durch seine Bürgschaftsleistung wesentlich zur Verbesserung der Startchancen dieses Versuchs beigetragen hat.
  - 4) Vgl. GUELLEN/KRUTZ u.a.: S. 115
  - 5) Paragraphen 65 und 70 des deutschen Genossenschaftsgesetzes (GenG)
  - 6) Paragraph 105 GenG
  - 7) FISCHER, R.: Selbstverwaltung in der Bundesrepublik. Chancen und Grenzen. S. 142
  - 8) Zit. nach: FISCHER, R.: a.a.O.



Den Intentionen der Belegschaft am nächsten kam die Organisationsform des rechtsfähigen Vereins, des bürgerlichen Gesetzbuches (BGB), dessen Tätigkeit allerdings nicht auf nicht-ökonomische Ziele beschränkt wurde. Der "Verein der Beschäftigten der Glashütte Süßmuth GmbH", der mit der gesamten Belegschaft identisch ist, wurde mit dem Zweck "der Verwirklichung der Selbstverwaltung in der Glashütte ... durch die dort beschäftigten Arbeiter und Angestellten" gegründet. (1) Die Vereinsmitgliedschaft ist mit dem Beschäftigungsverhältnis automatisch gegeben, sofern nicht ausdrücklich darauf verzichtet wird. Später Eintretende bedürfen der Zustimmung der Mitgliederversammlung. Durch Austritt oder Ausschluss erlischt die Mitgliedschaft. Oberstes Beschlussorgan des Vereins ist - entsprechend der genossenschaftlichen Vollversammlung - eine Mitgliederversammlung, die mindestens vierteljährlich tagt. Sie nimmt den Geschäftsbericht entgegen, wählt entsprechend dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz (BVG) den Betriebsrat und wählt bzw. entlastet den 10-köpfigen Vorstand.

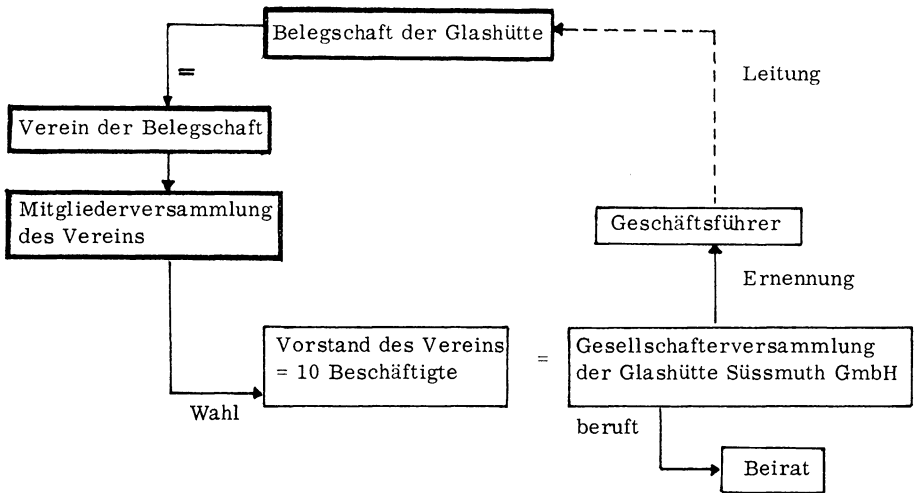
Der Vorstand selbst ist identisch mit 10 das Stammkapital treuhänderisch haltenden Gesellschaftern der GmbH. Diese werden in einem zweijährigen Turnus bestätigt. Nach 4 Jahren Amtszeit müssen sie ausscheiden und sind nach zweijährigem Unterbruch wieder wählbar. Durch diese Bestimmung will man der Gefahr einer Institutionalisierung von Herrschaftspositionen vorbeugen. Der Vorstand ist sogar jederzeit abwählbar, wenn sich eine absolute Vereinsmehrheit auf ein konstruktives Misstrauensvotum einigen kann. Er verwaltet für die Mitglieder das Kapital der Unternehmung. Alle Vorstandsmitglieder haben als Gesellschafter der GmbH gleiche Unternehmer-Rechte. Sie bilden in ihrer Gesamtheit die Gesellschafterversammlung der GmbH, wählen einen Sprecher und stimmen über alle wichtigen Entscheide - etwa die Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern oder Satzungsänderungen - nach Köpfen ab. Dies deshalb, weil alle eine gleich hohe Stammeinlage verwalten. Bei Stimmengleichheit entscheidet der Sprecher.

Im übrigen ist jeder Gesellschafter als Konsequenz seiner Treuhänderstellung verpflichtet, bei seinem Ausscheiden aus dem Vereinsvorstand seinen Geschäftsanteil unentgeltlich an die Gesellschaft oder an seinen Nachfolger zu übertragen. Bei seinem Tod fällt sein Anteil an die Gesellschaft zurück.

Die Gesellschafterversammlung wählt weiterhin einen Beirat aus drei Gesellschaftern, drei Gewerkschaftsfunktionären, zwei externen Beratern. Der Beirat ist ein reines Beratungsorgan, um die 10 Gesellschafter, die z.T. aus der Arbeitnehmerschaft stammen, bei ihrer Kontrolltätigkeit zu unterstützen. Daher hat der Beirat volles Informationsrecht. Er übernimmt, auf ausdrücklichen Wunsch der Gesellschafterversammlung, weitere Aufgaben im Unternehmen.

---

1) Vereinssatzung Paragraph 2: Siehe die Dokumentensammlung bei GUELLEN/  
KRUTZ u.a.: S. 120

Schema 12: Unternehmensaufbau bei der Genossenschaftshütte Süßmuth (1)

Schon früher hatte GEILER einen ähnlichen Vorschlag zur Unternehmensreform gemacht. Sein "Sozialverein" sollte Eigentümer des Firmenkapitals sein.

Der Vollversammlung der Vereinsmitglieder räumte er zudem bestimmte Teilnahmerechte an der Unternehmerischen Willensbildung ein:

- umfassende Informationsrechte,
- Anhörungsrechte bei Rechnungslegung und Vorstandswahl,
- indirekte technische und organisatorische Mitbestimmung durch Wahl eines Produktionsausschusses,
- Vetorechte bei Entlassungen.

Demgegenüber konnte die eigentliche Geschäftsleitung, Vorstand und Verwaltungsrat, nicht von den Vereinsmitgliedern bestellt werden. (2)

Der Selbstverwaltungsansatz ist bei SUESSMUTH also weiter gefasst. Der Verein ist dort als kooperative Selbstorganisation der Belegschaft zur Durchsetzung ihrer wirtschaftlichen Interessen ausgestaltet. Das ist nicht so zu verstehen, als hätte jedes Mit-

- 1) Nach FABIAN, F. (Hg.): Arbeiter übernehmen den Betrieb..., op.cit., S. 21 f.
- 2) GEILER, K.: Zum Genossenschafts- und Sozialisierungsproblem. In: Festschrift zum 80. Geburtstag von W. KIESSELBACH. Hamburg 1947, S. 117 ff. Vgl. auch LETSCHERT, G.: Die Produktivgenossenschaft. Ein rechtswissenschaftlicher Beitrag zu ihrer Fortentwicklung. Wiesbaden 1950, S. 75 ff.

glied der Genossenschaftshütte jederzeit direkte Partizipationsmöglichkeiten an der Unternehmensführung. Vielmehr sind auch hier direkte und indirekte Teilnahmerechte kombiniert. Denn über die direkte Teilnahme an der Mitgliederversammlung werden die Leitungsbeauftragten bestellt, die laufend der Kontrolle und einer turnusmässigen Entlastung durch die Mitglieder unterworfen sind. Interessanter- und bedenklischerweise begnügt sich dieses Modell mit der Regelung der Teilnahmerechte auf höchster Entscheidungsstufe; es greift die Erfahrungen anderer Modelle, insbesondere der der Commonwealth Schemes, nicht auf, gleichzeitig auch die Partizipation auf den unteren Willensbildungsebenen zu intensivieren. Möglicherweise erwartet man, dass sich allein durch die Bildung von Gruppeneigentum automatisch die benötigte "Partizipationskultur" einstellt. Mit einer gewissen Sorglosigkeit wird, wie MUSZYNSKI betont, auch auf Schiedsstelle und Minderheitenschutz verzichtet, wobei offenbar in ähnlichem Optimismus an eine von veränderten Eigentumsverhältnissen getragene konfliktfreie Selbstverwaltungspraxis gedacht wird. (1)

Trotz dieser Mängel und der selbsteingestandenen Ungewissheit über das Gelingen dieses Versuchs versteht sich dieses Modell als Signal dafür, dass genossenschaftskonforme Unternehmen im Sinne der "freien Assoziation von Produzenten" Chancen haben, auch in einem wesentlich auf Privateigentum ruhenden Wirtschaftssystem zu bestehen, ja dies möglicherweise zu transformieren. Die Anlehnung an das jugoslawische Vorbild der Arbeiterselbstverwaltung ist in jedem Fall nicht zu übersehen. (2)

### 3. Ota ŠIKs "Dritter Weg"

Einen ähnlichen Weg wie den vorher beschriebenen will auch O. ŠIK beschreiten, nur dass er sich keiner genossenschaftlichen Ersatzform mehr bedient. Sein Ansatz läuft auf die Errichtung von Produktivgenossenschaften hinaus. In ihnen erblickt ŠIK einen "dritten Weg" zwischen kapitalistischer und "monopolsozialistischer" Ordnung (3), nur dass er es unterlässt, auch begrifflich den Bezug zum Genossenschaftswesen ganz klar zu machen. (↗ Teil C, 2. Kap. II,1)

Wie die jugoslawischen Theoretiker der Selbstverwaltung bekämpft auch er das staatliche Verwaltungsmonopol als Fehlinterpretation von Gemeinwirtschaft. Nach allen vorliegenden Erfahrungen können Verstaatlichung der Produktion und Diktatur des Proletariats weder eine optimale Entwicklung der Produktivkräfte noch eine Humanisierung des Wirtschafts- und Gesellschaftslebens gewährleisten. Eher ist das Gegenteil der Fall. (4) Da ŠIK als Marxist andererseits die Privateigentumsordnung ablehnt, bleibt für ihn nur die Lösung des "Kollektivkapitals". Dies ist aber kein "Gesellschaftseigentum", sondern die gesamthänderische Eigentümerschaft aller Betriebsangehörigen an den Produktionsmitteln. (5) ŠIK sieht die Verwirklichung einer kollektivkapitalistischen Ordnung folgendermassen:

- 1) MUSZYNSKI, B.: op.cit., S. 172 f.
- 2) GEISLER, A.: Genossenschaftsunternehmen... In: VILMAR, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb. op.cit., S. 248
- 3) KURON, J./MODZELEWSKI, K.: Monopolsozialismus. Offener Brief an die Polnische Vereinigte Arbeiterpartei. Hamburg 1969
- 4) ŠIK, O.: Der dritte Weg. Die marxistisch-leninistische Theorie und die moderne Industriegesellschaft. Hamburg 1972, S. 99
- 5) Ebenda, S. 97

Durch gleichmässige Ausgabe von Beteiligungszertifikaten verwandeln sich alle Mitarbeiter (die "Produzenten") eines Betriebes zugleich in Miteigentümer des dort angelegten Kapitals. Durch diese "Demokratisierung des Kapitals" lässt sich - wie er hofft - das Kapitalinteresse generalisieren, weil die Kapitalentwicklung nunmehr den Interessen aller Beschäftigten unterstellt ist. (1)

Die Kollektiveigentümer können sich in Fragen der Gewinnverteilung bzw. "durch die Art, in der über die Prinzipien ihrer Benutzung durch gewählte Aufsichts- oder Verwaltungsräte entschieden wird" (2), selbst bestimmen.

Die Aehnlichkeit zur jugoslawischen Selbstverwaltung besteht darin, dass auch SIK keine Individualanteile, die mit individuellen Verfügungsrechten versehen sind, zulässt. Wohl kann über den Gewinnanteil, der den Zertifikaten entsprechend ausgezahlt wird, teilweise verfügt werden (Barauszahlung). Der Rest aber erfolgt in Zertifikaten und fliesst dem Betriebskapital zu. Auf jeden Fall bleibt das Kapital stets Eigentum des Kollektivs. Die individuellen Zertifikationsbesitzer sind nur so lange Eigentümer, als sie auch Mitarbeiter am Kollektivkapital sind. "Sie sind stets zugleich Mitarbeiter und Miteigentümer." (3) Der einzelne kann die Zertifikate weder handeln, noch übertragen oder vererben. Bei seinem Ableben fallen die Anteile automatisch an den Betrieb zurück, so wie es auch bei den Genossenschaften gehandhabt wird. Bei Betriebswechsel eines Miteigentümers muss dieser seine Anteile zu einem gesamtwirtschaftlich fixierten Preis zurückverkaufen. Dem Gewinn an Mobilität steht damit der Verlust der Kapitalanteile gegenüber. Bei Neueintritt in einen anderen Betrieb muss dort neu mit dem Erwerb von Anteilszertifikaten am dortigen Kollektivkapital begonnen werden. Im Zeitablauf können so gewisse Eigentumsdifferenzierungen zwischen den einzelnen Mitarbeitern entstehen; sie sind jedoch nicht durch Handel mit Zertifikaten zu vergrössern.

Kapitalbeteiligung am Betrieb bleibt die Grundlage der Partizipationsberechtigung, denn "wo es keine Kapitalbeteiligung gibt, wird das Problem der Mitbestimmung an der Betriebsleitung zum Nonsens. Mitbestimmung ohne Kapitalinteresse, jedoch unter Beibehaltung des alten Lohninteresses kann oft sogar Mitbestimmung zuungunsten der notwendigen Kapitalentwicklung heissen, kann Durchsetzung einseitiger Lohninteressen gegen die Notwendigkeit effektiver Kapitalentwicklung bedeuten. Erst wo die Menschen anfangen nachzudenken, dass das Kapital sich entwickeln muss, damit sie sich zunehmende Löhne und Profite erhalten, fängt das Kapitaldenken an." (4) Von entscheidender Bedeutung ist weniger das detaillierte Verständnis als das grundlegende Interesse an der Entwicklung des Kapitals.

Praktisch vollzieht sich die Partizipation der Beschäftigten so, dass über dem Leitungsrat (Vorstand) ein "Aufsichtsrat" waltet, dem der Vorstand nicht angehört. Der Aufsichtsrat wird von allen Mitarbeitern gewählt. Er entscheidet über die grundsätzliche Betriebsentwicklung, ähnlich wie die jugoslawischen Arbeiterräte (Unternehmensentwicklung, Verteilungsprinzipien, Investitionspolitik etc.). Welche Besetzung im Detail auch immer erfolgt, die Majorität muss bei den "Produzenten-Eigentümern" (5) liegen.

---

1) a.a.O., S. 98

2) a.a.O.

3) ŠIK, O.: Marktwirtschaft ohne Kapitalismus. In: FRICKE, W./GEISLER, A. (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft. S. 299

4) Ebenda, S. 301

5) a.a.O., S. 302

Für ŠIKs Gruppeneigentum gilt a fortiori das, was über die genossenschaftlichen Grundlagen der jugoslawischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung gesagt wurde. In aller Eindeutigkeit wird auch bei ŠIK für die produktivgenossenschaftliche Lösung als "Dritter Weg" Partei ergriffen. (1) Ebenfalls lässt seine beabsichtigte sozialistische Marktwirtschaft aber nur einen begrenzten Dispositionsraum der "freien Assoziationen" zu. Darin liegt die wesentliche Unterscheidung zum Genossenschaftswesen in kapitalistischen Marktwirtschaften.

Das genossenschaftliche System kann - und darin sind sich ŠIK und die jugoslawischen Vertreter dennoch einig - nur Erfolg haben, wenn die Betriebe in Grenzen selbständig agieren können, die Wirtschaftsplanung also nicht imperativ, sondern nur orientierend gehandhabt wird. So können die einzelnen Genossenschaftsbetriebe in Grenzen Gewinne erzielen, über die Investitionshöhe entscheiden und über die Verteilung unter den Genossen disponieren. Aus diesem Grund, so fügt UTZ hinzu, kann das System auch nur funktionieren, wenn "die Betriebsangehörigen ein gerütteltes Mass von Gemeininteresse beweisen". (2)

In Umkehrung der von den normativen Demokratietheoretikern gepflegten Argumentation legt ŠIK besonderen Wert auf die Feststellung, dass eine solche ökonomische Reform ihren Gegenpart notwendigerweise in einer staatlichen Reform finden muss. Das Humanisierungsziel kann nur realisiert werden, wenn auch Parteimonopole durch pluralistische Demokratie mit Mehrparteiensystem und flexiblen, organisatorisch frei gestalteten Interessengruppierungen ersetzt werden. Hinzukommen muss die Existenz unabhängiger Massenmedien und die Einführung des Rotationsprinzips für alle politischen Funktionäre in Staat, Partei und allen Machtorganisationen. (3) Da diese politischen Voraussetzungen z. Z. nur in westlichen Gesellschaften annäherungsweise gegeben sind, hält er sein Modell bis jetzt auch nur dort für realisierbar. (4) Hierin kann ihm das offizielle Jugoslawien nicht folgen. Wie wir aber noch sehen werden, wird dort die vom Genossenschaftsstandpunkt aus systemfremde und -störende Dominanz der politischen "power elite" in unzulässiger Weise heruntergespielt. Dies hat ŠIK mit Recht offengelegt.

- 
- 1) Unsere Auffassung wird auch von A. F. UTZ in seinem Buch "Zwischen Neoliberalismus und Neomarxismus". Die Philosophie des "Dritten Weges", Köln/Bonn 1975, bestätigt. UTZ schreibt dort: "An die Stelle des individuellen Eigentümerinteresses setzt ŠIK ein bestimmtes Kollektiveigentümerinteresse im Sinne des genossenschaftlichen Eigentums." (S. 89) - Auch ANDRAE ist der Auffassung, dass überall da, wo Demokratisierung auch heissen soll, dass die Produzenten mit an der Verwaltung ihrer und der allgemeinen Angelegenheiten partizipieren, die Idee der Produzentengenossenschaft, wenngleich mit vielfachen Abwandlungen, "wieder Auferstehung feiert". - ANDRAE, C. A.: Die Genossenschaften, stabilisierendes Element in Gesellschaft und Wirtschaft. In: Die gewerbliche Genossenschaft 4 (1974), S. 891
  - 2) Ebenda, S. 93
  - 3) ŠIK, O.: Marktwirtschaft ohne Kapitalismus. S. 311 f.
  - 4) JUNGBLUT, M.: Die Diktatur der Produzenten. Wie sich Ota Šik die Demokratie der Zukunft vorstellt. In: Die Zeit vom 20.11.1970, S. 58

#### IV. Zusammenfassung

Die bisher dargestellten Formen betrieblicher Selbstverwaltung stehen im engen Zusammenhang mit wesentlichen Veränderungen der bisherigen Eigentumsstruktur: Dies sowohl unter den Bedingungen grundsätzlich staatlicher als auch unter denen grundsätzlich privater Kapitalwirtschaft.

Im ersten Fall unternahm die Führungselite einer Monopolpartei unter externem politischen Druck eine radikale Umgestaltung der Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung und setzte die private Kapitalwirtschaft ausser Kurs. Zugleich suchte man sich von dem Gegenmodell der staatlichen Kapitalwirtschaft zu distanzieren. Als "dritter Weg" boten sich das Gruppeneigentum und das jeden Eigentumscharakters entkleidete "gesellschaftliche Eigentum" an. Aus der Befürchtung heraus, Gruppeneigentum könnte zur Machtrestitution führen, entschied man sich für letzteres. In der tatsächlichen Handhabung der Dispositionsrechte, besteht dennoch eine Form von Gruppeneigentum und Gruppenverwaltung. Dies ist der Fall der Jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung.

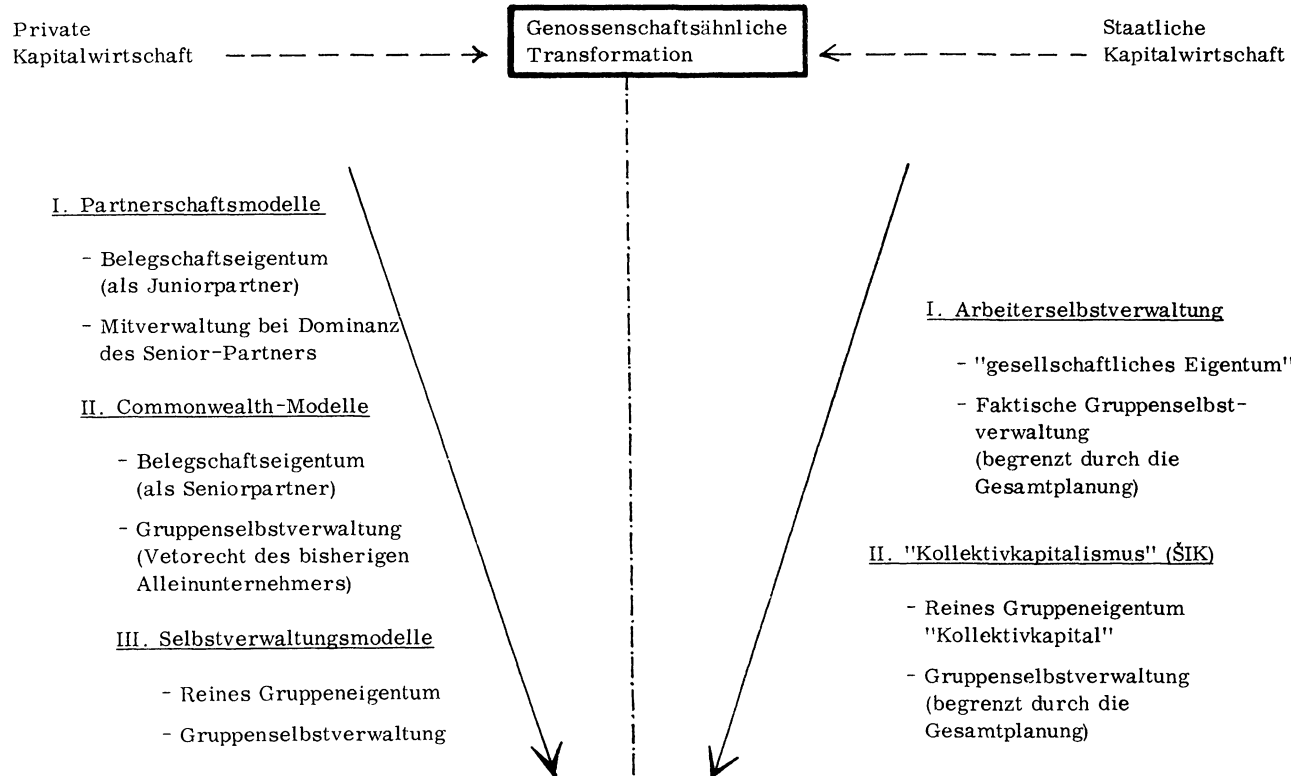
O. ŠIK zieht daraus die Konsequenz, direkt den Weg über das Gruppeneigentum zu suchen. Sein "Kollektivkapital", - auch ein "dritter Weg" - scheint ihm die sicherste Lösung für eine Generalisierung des notwendigen Kapitalinteresses zu sein.

Im zweiten Fall handelt es sich um Unternehmen, in denen der bisherige Eigenunternehmer sich langsam oder schlagartig seiner alleinigen Dispositionsrechte über die Produktionsmittel begibt und ein System gemeinsamer Eigentums-, Verfügungs- und Partizipationsrechte aufbaut. E. BADERS Betriebs-Commonwealth kann hierfür als typisch gelten. Eine andere Möglichkeit zu einer ähnlichen Lösung zu gelangen, war dann gegeben, wenn der bisherige Alleinunternehmer sich seiner alleinigen Entscheidungsrechte dadurch beraubte, dass das betreffende Unternehmen in Konkurs geriet. Auch hier gelangte man in einigen als modellhaft bekannt gewordenen Fällen - SUESSMUTH und BEKU sind Beispiele dafür - zu der Lösung, das private durch ein gemeinschaftliches Verfügungsrecht auf allen Ebenen, die betriebliche Selbstverwaltung, zu ersetzen. Bei beiden Varianten handelt es sich aber eher um vereinzelte Versuche in einer sozio-ökonomischen Umwelt, die nach anderen Prinzipien organisiert ist und diesen Experimenten von daher manche Barrieren in den Weg stellen kann.

In allen Fällen sind die Selbstverwaltungssysteme durch die Errichtung einer gruppemässigen Verfügung über die Produktionsmittel, durch eine Selbststeuerung und -verwaltung aller Beschäftigten, gekennzeichnet, die damit Träger und Beschäftigte des Unternehmens zugleich sind. Wir haben nachzuweisen versucht, dass es sich dabei - oft in anderer Formulierung - um Organisationsformen handelt, die der genossenschaftlichen kongruent sind. Die Aehnlichkeiten zu den Bemühungen der frühen Genossenschaftstheoretiker bis in unsere Tage hinein fallen ins Auge. Insbesondere kann der Organisationstypus der Produktivgenossenschaft als bewusst oder unbewusst angestrebtes Vorbild angesehen werden. Mit Berechtigung lassen sich darin Vorschläge zur "Vergenossenschaftlichung" erblicken.

Schematisch lässt sich diese Entwicklung folgendermassen präsentieren:

Schema 13: Modelle zur Unternehmensreform und Tendenzen zur "Vergenossenschaftlichung"







## **TEIL C**

### **Das Selbstverwaltungsmodell der Genossenschaften als Leitbild der Partizipation**



Unser bisheriges Anliegen war es, typische Partizipationsmodelle, vornehmlich Modelle, die der "Basis" mehr oder weniger weitgehenden Einfluss auf die Geschicke der Unternehmung oder des Betriebes einräumen, vorzustellen. Ihr Ansatz konnte als Annäherung an das genossenschaftliche Prinzip der Nebeneinanderordnung im Gegensatz zur herrschaftlichen Ueber- und Unterordnung, in manchen Fällen sogar als direkte Bezugnahme auf die Organisationsform der Produktivgenossenschaft interpretiert werden. (1)

Nunmehr geht es darum, die Genossenschaften selbst auf ihren partizipatorischen Gehalt hin zu untersuchen. Die Frage, ob Genossenschaften Partizipationsmodelle sind, muss ex definitione positiv beantwortet werden, wenn wir Partizipation im Unternehmen als genossenschaftlichen Ansatz qualifizierten. Dies erhält schon dadurch seine Berechtigung, dass Genossenschaften historisch gesehen als der früheste Versuch der modernen Wirtschafts- und Sozialgeschichte angesehen werden können, das Herrschaftsproblem auf eine neue Basis zu stellen.

Die Frage ist hier nur, ob sich Genossenschaften im strikten Verständnis als reale wirtschaftliche Organisationsform wesentlich von den Modellen unterscheiden, die Teilaspekte der Genossenschaftsidee zu realisieren suchen oder sich gar genossenschaftskongruenter Betriebsformen bedienen. Dies könnte auch dadurch geschehen, dass die dort vorfindlichen Elemente in ihrer Kumulation und gegenseitigen Verschränkung bei Genossenschaften eine einzigartige "Dichte" erfahren, wie sie bei den eben genannten Partizipationstypen nicht gegeben ist. Genossenschaftstheorie wäre dann "zu sich" gekommen.

## 1. KAPITEL: GENOSSENSCHAFTSTHEORIE UND REALE GENOSSENSCHAFTLICHE ORGANISATIONSFORM

Die Diskussion um ein mögliches "Partizipationsmodell Genossenschaft" wird vielfach dadurch überschattet, dass die genossenschaftlichen Prinzipien nicht klar genug von denen realer juristischer und ökonomischer Form der Ausgestaltung getrennt werden. Das führt - wie gesagt - oft dazu, soziale Verbundenheit und "Kooperation" ganz generell mit dem Genossenschaftswesen zu identifizieren. Damit wird einer Kooperations-euphorie Vorschub geleistet, der auch namhafte Genossenschaftstheoretiker manchmal nicht widerstehen können. (2) Mit einer gewissen Berechtigung behauptet LIEFMANN deshalb, dass in diesem Bereich, wie vielleicht in keinem anderen, "die Phrase" vorherrsche. (3) Aber auch davon abgesehen macht es den Genossenschaftstheoretikern erhebliche Mühe, zu einem einigermaßen einheitlichen Verständnis des Gebildes Genossenschaft zu gelangen.

- 
- 1) NELL-BREUNING, O. von: Artikel "Genossenschaften". In: Staatslexikon, Bd. III, S. 752
  - 2) CRUEGER, H.: Artikel "Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften". In: Handwörterbuch der Staatswissenschaften. III. Bd., Jena 1926, 4. Aufl., S. 850. "Genossenschaft ist jede Gemeinschaft von Personen zur Verfolgung gemeinsamer geschäftlicher Zwecke."
  - 3) LIEFMANN, R.: Die Unternehmungsformen, mit Einschluss der Genossenschaften und der Sozialisierung. Stuttgart 1928, 4. Aufl., S. 161

Beim Versuch, die in ihrer Vielfalt kaum mehr übersehbare Literatur wenigstens in den Grundzügen zu gliedern, stösst man auf mannigfaltige Definitionen, die in ihrer unterschiedlichen Betonung der einzelnen Aspekte das Verständnis dieses Wirtschaftsgebildes eher verdunkeln als erhellen.

### I. Genossenschaft als Unternehmungstyp

Je nach Blickpunkt, Interesse und Methode werden die Aspekte der Personenvereinigung, des Gemeinschaftsbetriebs, des Förderungsverbandes, der Kooperativgesinnung, oder der demokratischen Organisation - um nur einige zu nennen - in den Vordergrund gehoben. Für sich genommen sind gewisse Einzelaspekte auch in anderen genossenschaftsähnlichen Unternehmensformen zu finden. Um von Genossenschaften als realen, eigenständigen Gebilden sprechen zu können, bedarf es also eigener, präziser Abgrenzungskriterien, wie sie in den meisten gängigen Definitionsformeln nicht vollständig und klar genug gegeben sind. So etwa bestimmt DRAHEIM die Genossenschaften aus ihrer "Doppelnatur" von Personenvereinigung und Gemeinschaftsbetrieb. (1) VALKO definiert sie als "voluntary association of private individuals desiring to establish a common economic enterprise through mutual support." (2) HENZLER rückt den Grundauftrag dieser Personenvereinigung in den Vordergrund, wenn er als deren Zweck definiert, "die Eigenwirtschaften der Mitglieder mit geeigneten Mitteln und Massnahmen, namentlich mittels gemeinsam getragener Betriebswirtschaft zu fördern." (3) TOTOMIANZ konzentriert sich auf den Aspekt der "freien Vereinigung, die unter Ausschaltung der Gewinnabsicht wirtschaftet". (4) SERAPHIM nennt als Spezifikum der Genossenschaft die Errichtung einer "auf Existenzsicherung und -förderung abzielenden wirtschaftlichen Hilfs- und Verteidigungsorganisation". (5) PAULUS vermerkt besonders den Aspekt der "Gruppenwirtschaften, die mit dem Ziel der solidarischen Selbsthilfe gegründet wurden". (6) Und WEISSER betont den dauerhaften "hilfswirtschaftlichen Aspekt", da diese "Gruppen-Wirtschaft" dazu da sei, "hauswirtschaftliche bzw. betriebswirtschaftliche Funktionen zu übernehmen, welche die Mitglieder nicht je für sich allein wahrnehmen wollen oder können ..." (7)

- 
- 1) DRAHEIM, G.: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. Göttingen 1952, S. 16
  - 2) VALKO, L.: Cooperative Ideas in the Eastern and Western World. In: Ders.: Essays on modern Cooperation. S. 64
  - 3) HENZLER, R.: Die Genossenschaft, eine fördernde Betriebswirtschaft. Essen 1957, S. 26. Ders.: Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder. Frankfurt 1970, S. 128 und 197
  - 4) TOTOMIANZ, V.: Grundlagen des Genossenschaftswesens. Berlin 1929, 2. Aufl., S. 26. Er lehnt sich hier an Ch. GIDE an. Vor 1860 sprach man überhaupt nur von "Assoziationen" - so auch V. A. HUBER und H. SCHULZE-DELITZSCH -, wenn man Genossenschaften meinte. Vgl. E. L. SEELMANN-EGGEBERT: Die deutschen Genossenschaften. Hamburg 1962, S. 12
  - 5) SERAPHIM, H. J.: Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen. Karlsruhe 1956, S. 17
  - 6) PAULUS, M.: Das Genossenschaftswesen ... S. 5
  - 7) WEISSER, R.: Sind die Genossenschaften reformbedürftig? In: ZfgGenW 5 (1955), S. 204. An anderer Stelle prägte er die Formel: "Dauerhilfswirtschaften frei gebildeter Trägergruppen". In: Ders.: Form und Wesen der Einzelwirtschaften. Stuttgart 1947, S. 69

FUERSTENBERG legt Gewicht auf die Nebeneinanderordnung der Mitglieder dieses Förderungsverbandes. (1) Die Liste verschiedener Zugänge zum Genossenschaftswesen soll hier nicht weiter fortgesetzt werden.

Umfassender ist die Definition von TRAPPE, der Genossenschaften umschreibt als eine "Aktionsgemeinschaft von gleichberechtigten Individuen oder Gruppen zur Erreichung eines gemeinsamen und konkreten wirtschaftlichen Ziels. Zur Aktion kommt es im Sinne der Selbsthilfe, auf meist freiwilliger Basis; die Gleichberechtigung bezieht sich auf das Ziel (die Genossenschafts-Intention), die Teilnehmer tragen sachlich, nicht kapitalmässig, zur Erreichung dieses Zieles bei". (2)

Erfolgreich hat sich K. EBERT darum bemüht, eine Grundformel zu finden, die nur die Elemente heraushebt, welche die Genossenschaft von anderen Wirtschafts- und Sozialgebilden unterscheidet. Sie lautet: "Ein mit der Möglichkeit des jederzeitigen Ausscheidens verbundener Zusammenschluss von Einzelwirtschaften, die bestimmte Funktionen ihrer Wirtschaften auf dem Wege der unmittelbaren, auf Dauer angelegten freiwilligen Zusammenarbeit gemeinsam verrichten und dadurch Erträge in Form von Leistungen und Nutzungen erzielen." (3)

Einige der darin angesprochenen konstitutiven Elemente kommen getrennt auch in anderen Wirtschaftsgebilden zum Tragen (Freiwilligkeit, Gemeinschaftsbetrieb etc.), jedoch erfahren sie in ihrer Kombination eine spezifische Vertiefung und machen das reale Gebilde Genossenschaft aus. In dieser Grundformel sind die wichtigsten Definitionskriterien explizit oder implizit angesprochen, die auch in das Genossenschaftsrecht verschiedenster Länder Eingang gefunden haben:

#### 1. Das Merkmal "persönliche Verbundenheit" (Personenvereinigung)

Mittelpunkt ist nicht das Kapital, sondern die Person der Mitglieder. Es gilt der Grundsatz der persönlichen Betriebsbeteiligung und Trägerschaft, der personal betonte Mitgliedereinsatz in Abgrenzung zum vorwiegend sachbetonten Kapitaleinsatz z. B. der Aktionäre. Die Ziele der Genossenschaft werden durch personale Kooperation geschaffen, nicht vorwiegend durch Kapital. Daher sind auch Anteile nicht beliebig fungibel.

#### 2. Das Merkmal "Aufwandsdeckung" (Förderzweck)

Es umschreibt das genossenschaftliche "Gewinnstreben", das ein grundsätzlich anderes ist als das etwa von Kapitalgesellschaften. Es ist ein Streben nach "Leistungen und Nutzungen", nicht nach Geldertrag. "Gewinn" im engen Sinn ist kein kalkulatorischer Faktor. Preise bilden sich nach dem Aufwand (Kosten- oder Bedarfsdeckungsprinzip), nicht aus Kosten und Gewinn (Erwerbsprinzip). Daraus leitet sich die Notwendigkeit her, Ueberschüsse rückzuvergüten.

---

1) FUERSTENBERG, F.: Wirtschaftssoziologie. Berlin 1970, S. 90

2) TRAPPE, P.: Genossenschaften. In: BESTERS, H./BOESCH, E.E. (Hg.): Entwicklungspolitik. Handbuch und Lexikon. Sp. 1179

3) EBERT, K.H.: Genossenschaftsrecht auf internationaler Ebene. Bd. 1: Rechtsvergleichende Analyse des Genossenschaftsrechts. Marburg 1966, S. 18

### 3. Das Merkmal der freiwilligen Vereinigung (Kooperativeffekt)

Bei Genossenschaften ist Kooperation das wirkende Wirtschaftsprinzip. Diese Zusammenarbeit im gemeinsamen Geschäftsbetrieb ist weder einmalig oder unbeständig, wie in anderen Verbänden, noch auf einen ausserhalb dieser Kooperation gerichteten Zweck (etwa Gewinn) gerichtet, sondern Zusammenarbeit ist das Ziel des Verbandes Genossenschaft. "Wo ... Zusammenarbeit als solche bereits mit der Leistung und Nutzung des Verbandes zusammenfällt, wo hierin dessen Ertrag liegt, ist das genossenschaftliche Wirtschaftsprinzip verwirklicht ... Die Zusammenarbeit als eine dauernde Aktivität ist gleichzeitig Mittel, Zweck und Ziel. Sie ist kausales Zwischenglied auf dem Weg zum Ziel der Nutzenstiftung oder Förderung, sie ist auch die Methode zur Erreichung dieses Ziels und schliesslich fallen Zusammenarbeit und Nutzung zusammen, da die Nutzung in der Zusammenarbeit impliziert ist." (1)

### 4. Das Merkmal der "gemeinsamen Verrichtung" (Gleichberechtigungsprinzip)

Damit ist das soziologisch bedeutsame Element erfasst, dass der organisatorische Zusammenschluss auch gemeinsam geleitet werden soll. Alle sind in die gemeinsame Verwaltung (Selbstverwaltung) einbezogen und tragen hierfür das Risiko (Selbstverantwortung). Darin ist eine bestimmte Art der Willensbildung impliziert, nämlich das Mehrheitsprinzip und das Prinzip des Stimmwerts, der sich nicht nach Kapitalbeteiligung, sondern nur nach der "Betriebsbeteiligung" (Mitgliedschaft) bemisst. Damit soll von der Grundanlage her die Herrschaft einer Finanzelite ausgeschaltet werden. An ihre Stelle befindet die Mitgliedergesamtheit über die Geschicke der Genossenschaft. Ausdruck dafür ist das gleiche Stimmrecht jedes Mitglieds (one man - one vote). Jeder hat Zugang zur Willensbildung, die von bestimmten Organen durchgeführt wird (Vorstand, Management).

### 5. Das Merkmal des "offenen Verbandes"

Aus der Möglichkeit jederzeitigen Ausscheidens aus dem Verband ergeben sich eine unbestimmte schwankende Zahl von Teilhabern und variables Geschäftskapital. Den Gefahren wird dadurch vorgebeugt, dass die Mitgliederzahl nicht geschlossen sein darf. Offenheit ist zudem Ausdruck des demokratischen Gedankens, dass jedem, der die Eintrittsbedingungen erfüllt, die Möglichkeit dazu offenstehen soll.

### 6. Das Gruppeneigentum ("Sozialkapital") (2)

Entstehung und Lebensfähigkeit der Genossenschaft hängt nicht unwesentlich von der Finanzierung ab. Für manche ist dies "das Grundproblem des Genossenschaftswesens" (3) überhaupt.

- 
- 1) EBERT, K.H.: S. 28 f. - Das Merkmal "Freiwilligkeit" ist umstritten. In Sonder-situationen einer tiefgreifenden Notlage, etwa bei Entwicklungsländern, können Zwangszusammenschlüsse angezeigt sein. (↗ Teil D)
  - 2) DRAHEIM, G.: Die Genossenschaft als Unternehmenstyp. Göttingen 1952, S. 95 f.
  - 3) HILDEBRAND, K.: Finanzierung der Genossenschaften. In: Internationales Hand-wörterbuch des Genossenschaftswesens. Bd. I, S. 248

Das Problem besteht nun darin, dass im Genossenschaftswesen die Kapitalbeteiligung eigentlich eine untergeordnete Rolle gegenüber der "persönlichen Verbundenheit" und Kooperation spielen soll. Diejenigen, die an einer Kapitalanlage interessiert sind, werden nicht die genossenschaftliche Rechtsform suchen, denn es fehlt eine eigentliche Kapitaldividende. Das Anteilkapital ist nur begrenzt und fest verzinst. Genossenschaften werden also von denen gesucht, die nicht die nötige Kapitalien besitzen, um Anlageziele zu erreichen. Die Kapitalbeteiligung der Genossenschaftsmitglieder soll auch nur eine ergänzende beitragsähnliche Leistung sein, auf die manchmal zugunsten geringer Aufnahmegebühren sogar verzichtet werden kann. Die Einlage des einzelnen soll den Genossenschaftsbetrieb in Gang setzen, und nicht mehr. Deswegen ist die Einlagenhöhe relativ gering bemessen. Das widerspiegelt sich auch in der Kapitalstruktur. Aktiengesellschaften kennen nur unkündbares, dafür aber leicht übertragbares Beteiligungskapital. Genossenschaftliches Kapital ist kündbar und - nach einer Sperrfrist - zurückzuerstatten. Es ist daher entsprechend dem wechselnden Mitgliederstand variabel. Der einzelne kann darüber privat verfügen, wenn er als Mitglied ausscheidet.

Die gering gehaltenen Beiträge der Mitglieder genügen nun keineswegs zur Beschaffung der notwendigen Kapitaldecke, die zugleich Garantiefunktionen übernehmen könnte. Aus diesem Grund muss die Genossenschaft neben der persönlichen Einlagenfinanzierung auf eine andere, weitaus bedeutsamere Kapitalausstattung, die Ueberschussfinanzierung, zurückgreifen. Wohl hat nämlich jedes Mitglied Anspruch auf Rückerstattung seines (privaten) Beteiligungskapitals, nicht aber auf den Zuwachs an dessen innerem Wert. Da Genossenschaften das Gewinnstreben nicht kennen, decken sich im Idealfall die Preise, welche die Mitglieder bezahlen, mit dem Aufwand des Gemeinschaftsbetriebs. Im Realfall aber ergeben sich wegen der Notwendigkeit vorsichtiger Kalkulation und der Preisschwankungen Verrechnungspreise, die sich mit dem später errechneten Aufwand nicht decken. Bei der Abrechnung werden Korrekturen vorgenommen, die zu Rückzahlungen an die Mitglieder (Rückvergütung) führen. Ein Teil davon fließt einem Reservefonds zu, der zusammen mit den stillen Reserven das Genossenschaftskapital aufstockt. Dieser innere Wertzuwachs ist der privaten Verfügung der einzelnen Mitglieder - im Gegensatz zur Aktiengesellschaft - entzogen. Es ist "Gemeinschafts- oder Sozialkapital". (1) FAUQUET spricht deshalb von kollektiven, nicht individualisierten Reserven (2), über die die genossenschaftliche Gruppe als letztlcher Rechtsträger insgesamt disponiert. Während das jugoslawische Selbstverwaltungsmodell den Weg einer individuell oder gruppenmässig nicht mehr zurechenbaren Rechtsträgerschaft beschreitet, scheint die SIKsche Vorstellung von genossenschaftlichen Konstruktionen besonders stark geprägt zu sein. (3)

- 
- 1) Dazu ist bei G. DRAHEIM zu lesen: "Die Rücklagen, an denen ausscheidende Mitglieder keinen Anteil haben, entsprechen ... auch insofern mehr der genossenschaftlichen Struktur, als sie eine Art 'Gemeinschaftskapital' oder 'Sozialkapital' darstellen, und darum auch nach dieser Richtung den Gemeinschaftsgedanken zu veranschaulichen vermögen." (a.a.O., S. 95 f.)
  - 2) FAUQUET, G.: Der genossenschaftliche Sektor. Basel 1937, S. 60 ff.
  - 3) Die Ähnlichkeit zur SIKschen Modellvorstellung - vgl. Teil B, 2. Kap., III. dieser Arbeit - ist überdeutlich. Sein "Kollektivkapital" kennt jedoch im Gegensatz zum genossenschaftlichen Sozialkapital keinen rückzahlungspflichtigen Geschäftsanteil (individuelle Grundeinlage). Er schlägt vielmehr das gesamte Kapital im Grunde den betrieblichen Rücklagen zu. Näheres zur Eigentumsvorstellung bei GROSSFELD, B.: Genossenschaft und Eigentum. Zur Problematik des wirtschaftlichen Eigentums der Genossen. Tübingen 1975

## II. Genossenschaft als Partizipationsmodell

Es bedarf kaum der Betonung, dass eine Zusammenschau der verschiedenen Genossenschaftskriterien einen bedeutsamen "sozialen Gehalt" (1) dieses Unternehmungstyps offenbart. Vor allem Kooperativ- und Personalprinzip als Ordnungs- und Organisationsgrundlage machen deutlich, dass Genossenschaften in historischer wie theoretisch-systematischer Hinsicht als ein eigentliches Partizipationsmodell figurieren können. Da implizit und a fortiori all das gültig bleibt, was über den "genossenschaftlichen" Charakter der anderen, hier vorgestellten Partizipationsmodelle gesagt wurde, können wir uns zu diesem Punkt kurz fassen. Es sollen nur einige Merkmale des Partizipationsmodells kurz resümiert und einige Besonderheiten unterstrichen werden.

Dass es sich bei Genossenschaften um eine Grundform "soziotyper Betriebsverfassung" handelt, wird an der Struktur des Gemeinschaftsbetriebs deutlich, in dem die Mitglieder zugleich als Klienten und Eigentümer eine beherrschende Stellung innehaben (Identitätskriterium).

### 1. Die genossenschaftliche Partizipationsstruktur in ihren Grundzügen

Genossenschaftliche Wirtschaftsdemokratie beruht "auf dem Besitz der Unternehmung selbst" (2). Folglich stellt die Vollversammlung aller Genossenschaftsmitglieder (Trägerversammlung, Generalversammlung, GV) als Gruppeneigentümer de jure die letzte unternehmensleitende Macht und Legitimationsquelle aller delegierten Machtpositionen dar. Als oberstes Organ beschliesst sie über die Statuten und deren Aenderung, befindet über Fusionen und Aenderungen des Betriebsgegenstandes und wählt die Exekutiv- (Vorstand) und Aufsichtsorgane. Dies im Gegensatz zu den Kompetenzen der Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft. In grösseren Betrieben wird die Direktpartizipation meist in eine mittelbare, repräsentative umgewandelt. Die GV wählt dann ihre Vertreter (Delegiertenversammlung) (3), die ihrerseits die Leitungsorgane bestellen.

Nach geltendem Recht ist die GV grundsätzlich zur Geschäftsführung beauftragt und kann für andere Organe bindende Beschlüsse hinsichtlich der Geschäftsführung fassen. Auch dies geht über die Kompetenzen der Aktionärsversammlung hinaus. (4) Hinzu kommen weitere Kompetenzen wie Abnahme von Betriebsrechnung und Bilanzen, Bestimmung der

- 
- 1) VALKO, L.: Das wirtschaftliche Wesen der Genossenschaft in seiner Beziehung zum Staat. In: Zft. für das gesamte Genossenschaftswesen 14 (1964), 2, S. 174
  - 2) FEUERSTEIN, F.: Genossenschaftswesen als Basis der Volkswirtschaft. In: Internationales Handwörterbuch des Genossenschaftswesens. Berlin 1928, Bd. I, S. 344. Hierin liegt übrigens der Unterschied zur gewerkschaftlichen Wirtschaftsdemokratie, die nicht eigentumsgebundene, gleichberechtigte Partizipation auf Unternehmensebene propagiert.
  - 3) Im Schweizerischen Genossenschaftsrecht ist die Delegiertenversammlung bei Genossenschaftsverbänden und Primärgenossenschaften über 300 Mitgliedern das oberste Organ. (Art. 922 OR)
  - 4) WEBER, R.: Die organisationsrechtliche Stellung des Vorstandes der eingetragenen Genossenschaft. Marburg/Lahn 1962, S. 13



Kredithöhe, Verteilung des Reinertrags (Verlusts), Beschlussfassung über den Revisionsbericht und Entlastung des Vorstandes. In der Generalversammlung hat im allgemeinen jedes Mitglied ungeachtet seiner Einlage eine Stimme (per capita Prinzip). Seit der Novelle zum Deutschen Genossenschaftsgesetz von 1974 ist auch in der BRD wie in vielen anderen Ländern statutarisch das Mehrstimmrecht möglich. Es gilt vornehmlich für Zentralgenossenschaften. In Primärgenossenschaften bleibt es weiterhin ausserordentlich eingeschränkt (max. 3 Stimmen pro Kopf; ungültig bei Statutenänderung).

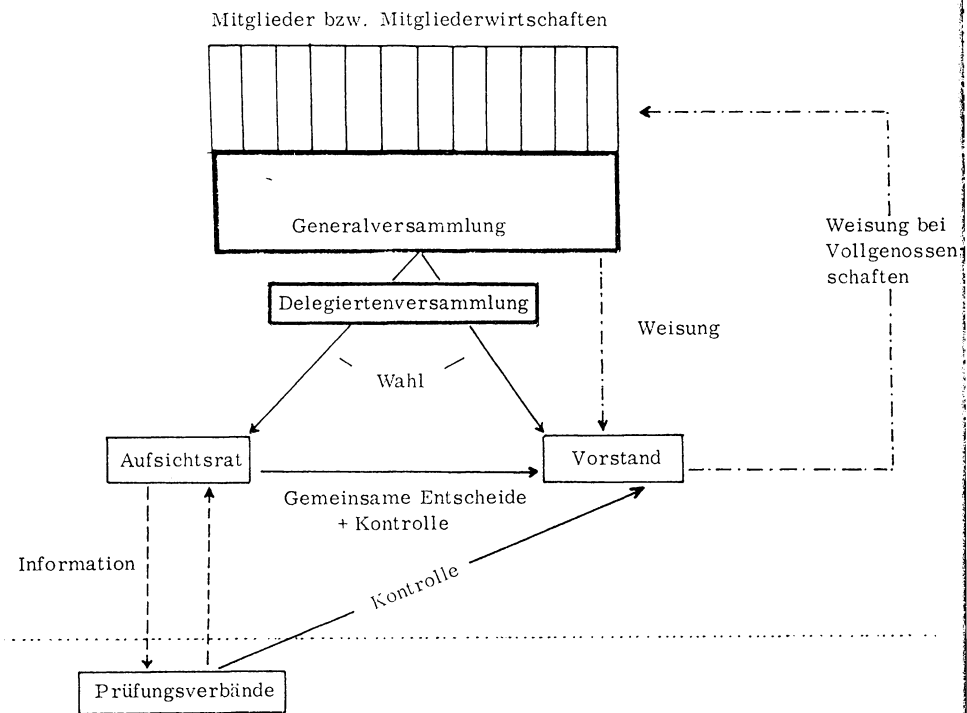
Ausführungs- und Vertretungsorgan ist der grundsätzlich mehrköpfige Genossenschaftsvorstand, der im Auftrag und Interesse der Trägerversammlung haupt- oder ehrenamtlich die Geschäfte führt (Treuhandprinzip). Er entscheidet über die Geschäftspolitik, Planung und Budgetierung und Einstellung von Führungskräften. Zudem unterbreitet er Wahlvorschläge für die Organe der Genossenschaft. Immer ist aber die Trägerversammlung der eigentliche Auftraggeber, "der das Recht hat, seinen Willen gegen den Willen des Auftragnehmers durchzusetzen" (1). Der Realismus dieser Annahmen wird später geprüft werden. (➤ Teil D)

Die Dominanz der GV wird weiter daran sichtbar, dass sie auch das Ueberwachungsorgan bestimmt (Aufsichtsrat). Seine Mitwirkung an der Geschäftsführung und seine umfassenden Informationsrechte sichern die Transparenz der Vorstandstätigkeit. Der Aufsichtsrat hat sich laufend über den Geschäftsgang zu unterrichten, kann alle Unterlagen einsehen und legt der GV die mit Prüfungsvermerken versehenen Berichte zur Entscheidung vor. Andererseits hat dessen mangelnder Sachverstand vielfach dazu geführt, zusätzliche Kontrollstellen einzuschalten, die von dem genossenschaftlichen Zentralverband getragen werden (Revisionsverbände). Nach deutschem Genossenschaftsgesetz ist jede Genossenschaft verpflichtet, einem Prüfungsverband anzugehören (Par. 54 GenG) und sich mindestens alle 2 Jahre (ab einer gewissen Bilanzsumme sogar jährlich) einer Prüfung der Jahresabschlüsse, Geschäftstätigkeit und Vermögenslage zu unterziehen. Dem Aufsichtsrat werden in der Praxis weitere Befugnisse erteilt: Bei Fragen von besonderer Wichtigkeit haben Aufsichtsrat und Vorstand gemeinsam zu beraten und zu entscheiden. Das gilt für die Grundzüge der Geschäftsführung, des Finanzgebarens, der Beteiligungen, für Miet-, Pacht- und alle anderen wichtigen Verträge.

---

1) ESCHENBURG, R.: Genossenschaftstheorie als Konflikttheorie. op.cit., S. 66

Schema 14: Uebersicht über die genossenschaftliche Partizipationsstruktur



Anhand dieses Aufbaus wird die Feststellung nur noch bekräftigt, dass "im Hinblick auf das Wesen dieser Korporationen und in Berücksichtigung der Stellung der Mitglieder die Organisation nur eine demokratische sein kann". (1)

Partizipation der Genossenschaftsmitglieder heisst in diesem Fall, die Gründung eines gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs, der zum Ausdruck bringt, dass "diese Mitglieder einen Teil ihrer ökonomischen Angelegenheiten selbst in die Hand nehmen wollen (und), dass sie selbst und gleichberechtigt abstimmend darüber befinden ..." (2)

Die Verlagerung des Gewichts der Willensbildung im Gemeinschaftsbetrieb an die Basis und die von jeher praktizierte grundsätzliche Gleichstellung der Genossen (wenngleich mit funktioneller Differenzierung) machen die Genossenschaften - wie erwähnt - zu einem Gegenmodell herrschaftlicher Gebilde. Sie können als Partizipationsgruppen (participatory groups) angesehen werden (3), in denen Demokratie erlernt und praktiziert wird, bzw. "als ein System, das schon demokratisiert ist, und zwar auch bei der Produktion, nicht nur beim Konsum und in vielen Fällen sogar dadurch demokratisiert ist, dass Produzenten und Konsumenten ein- und dieselbe Person sind, wie etwa bei der Kreditgenossenschaft..." (4)

Dies ist der Grund, warum sich die Genossenschaften als Modellfall der Demokratisierung verstehen. (5) Das gilt sowohl für den organisatorischen Ist-Zustand als auch für die beständigen Bemühungen, neben den Leistungszielen auch eine bestimmte sozial integrierte, "herrschaftsfreie Sektoren im Wirtschaftsleben" (6) anstrebende Leistungsform immer weiter auszubauen.

## 2. Genossenschaftliche Integration und ihre Partizipationswirkungen

Die Aussage, Genossenschaften seien Vereinbarungen zur Befriedigung gemeinsamer Bedürfnisse mit Hilfe eines gemeinschaftlich getragenen Geschäftsbetriebes enthält u. a. den Hinweis, dass die genossenschaftliche Wirtschaftstätigkeit wesentlich von ihrer sozialen Verankerung in der Gruppe der Mitglieder abhängt.

### a) Der genossenschaftliche Gruppencharakter

Schon der Charakter des Zusammenschlusses zeigt, dass die Träger des Geschäftsbetriebes eine zwischenmenschliche Verbindung von relativer Dauer, Einheitlichkeit und

1) GERWIG, M.: Schweizerisches Genossenschaftsrecht. Bern 1957, S. 318

2) HENZLER, R.: Mitbestimmung in Genossenschaften. In: Ders.: Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder. Frankfurt 1970, S. 65 f.

3) De COCQ, G.: Citizen Participation. Leyden 1969, p. 45

4) ANDREAE, C. A.: Die Genossenschaften, stabilisierendes Element in Gesellschaft und Wirtschaft. In: Die gewerbliche Genossenschaft 4 (1974), S. 892. Sie gehen daher über den neoliberalen und den sozialistisch-syndikalistischen Demokratisierungsansatz hinaus.

5) Vgl. dazu auch Teil A, 2. Kap., IV.

6) FUERSTENBERG, F.: Genossenschaft und Bildung. Sonderdruck der Deutschen Genossenschaftskasse. Frankfurt 1970, S. 35

Kohäsion, also eine Gruppe bilden. (1) Von einer Gruppe im soziologischen Sinn sprechen wir gewöhnlich, wenn 5 Charakteristika erfüllt sind:

- eine Interaktion der Gruppenmitglieder untereinander (2),
- eine Gemeinsamkeit von Motiven oder Zielen, die die Handlungsrichtung bestimmen,
- die Entwicklung von Normen, die die Interaktionen kanalisieren,
- die Stabilisierung von Rollen (3),
- die Errichtung eines Netzwerks zwischenmenschlicher Anziehung (oder Abstossung).

Jede Gruppe ruht nach GEIGER auf zwei Gestaltungsprinzipien, dem Gemeinschaftselement der "seelischen Verbundenheit der Mitglieder zu einem Kollektivwesen" und dem Gesellschaftselement der "Verbundenheit durch die Ordnung". (4) Damit soll zum Ausdruck kommen, dass der Gruppencharakter der Genossenschaft nicht ausschliesslich der einer Primärgruppe, einer "intimate face-to-face association and co-operation" (5) mit ausgeprägtem 'Wirgefühl', Gemeinschaftsgeist und Sympathie, sein muss. Deswegen ist es eine Verzerrung, Genossenschaften nur einseitig unter dem Gesichtswinkel der "Gemeinschaft" zu sehen, wie dies bei vielen älteren Genossenschaftstheoretikern der Fall war. (6)

Das "Gemeinschafts"-Ziel, wie in der Genossenschaftsliteratur immer wieder anklingt, kann aber trotz der irreführenden Terminologie in einem weitaus differenzierteren Sinn als einer naiven genossenschaftlichen Primärgruppen-Ideologie verstanden werden. Vielmehr kann darunter auch ein Gruppentypus eingeschlossen sein, der eben nicht nur "auf sympathetischen Gemeinschaftsgefühlen, sondern (auch) auf rationaler

- 
- 1) HARE, A. P.: Handbook of Small Group Research. Glencoe/Ill. 1962, p. 10
  - 2) G. C. HOMANS stellt nur auf den Interaktionsaspekt ab, wenn er schreibt: "... participating together is interaction: a group is defined by interactions of its members." The Human Group (1951). London 1959, 3. ed., p. 84. Dies ist insofern gerechtfertigt, als daraus alle weiteren Elemente folgen.
  - 3) Den Norm- und Rollenaspekt macht M. IRLE zu seinem Hauptmerkmal der Gruppendefinition, denn er will soziale Beziehungen nur dann "Gruppen" nennen, wenn in der betreffenden Einheit für deren Mitglieder "soziale Normen gelten, anhand derer Investitionen, Aufwände und Erträge ... (der Mitglieder, R. H.) gemessen werden, und ... (für sie, R. H.) differente Positionen mit differenten Rollen vorgesehen sind." Lehrbuch der Sozialpsychologie. Göttingen/Toronto/Zürich 1975, S. 450
  - 4) GEIGER, Th.: Die Masse und ihre Aktion. Darmstadt 1967, S. 9 f.
  - 5) COOLEY, C. H.: Social Organization. A Study of the Larger Mind. (1909). Glencoe/Ill. 1956, p. 23. Dieser Definition haben sich die meisten Gruppentheoretiker angeschlossen. Vgl. HOMANS, G. C.: op.cit., ebenda, p. 1 oder BALES, R. F.: Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups. Reading/Mass. 1950, p. 33. - GEIGER nennt die Primärgruppen "Gruppen I. Ordnung", die Sekundärgruppen "Gruppen II. Ordnung".
  - 6) TRAPPE, P.: Soziologische Aspekte des modernen Genossenschaftswesens, unter besonderer Berücksichtigung der Schweiz. In: ATTESLANDER, P./GIROD, R. (Hg.): Soziologische Arbeiten I. Bern/Stuttgart 1966, S. 18 f.

Gleichordnung" (1) beruht. Etwas anderes liesse sich auch durch die Genossenschafts-erfahrungen nicht stützen. Oft aber ist es den Genossenschaftstheoretikern nicht gelungen, dies ganz deutlich zu machen, weil sie zu stark einer ausschliesslichen Dichotomie in Primär- und Sekundärgruppen, in "Gemeinschaft" und "Gesellschaft" verhaftet blieben.

Die Sekundärgruppe ("Zweckverein") (2), wie sie sich im Arbeitsteam kristallisiert, gewinnt ihre Gruppenintegration überwiegend durch sachlich-funktionale Vereinigung der Beteiligten auf ein kollektives Ziel hin. Affektive Nähe ist vom Beziehungstyp her nicht vorgeschrieben. Vielmehr bleiben "Fragen der emotionalen Kontakte ... zunächst offen, um sie während der Zusammenarbeit nach den jeweiligen Umständen zu lösen. Die Art des Kontakts ist flexibel und bleibt der Erfahrung überlassen. Mit anderen Worten: Die Teamarbeit bindet an ein bestimmtes Ziel, aber nicht an eine bestimmte Art des emotionalen Kontaktes." (3) Da Teams für beliebige Zwecke organisierbar sind, hören die Team-Beziehungen auch auf, wenn die Ziele erreicht sind. (Ausser sie gehen in einen anderen Gruppentypus über.) Die Bindung ist befristet. Gruppenerhaltung und -wachstum finden hier ihre Grenze.

Dass reine Instrumentalität der Gruppe eine adäquate Beschreibung genossenschaftlicher Beziehungen sein sollte, haben die Genossenschaftstheoretiker nie akzeptiert. Folglich verblieb ihnen scheinbar nur, sich die Primärgruppe ("Gesinnungsverein" im Sinne WEBERs) zum Gestaltungsexempel zu wählen. Gruppenbildung ist, wie etwa im Beispiel der Freundschaft, Selbstzweck (sofern nicht eine "instrumentale Freundschaft" vorliegt). Im Idealfall erschöpft sich das Gruppenziel in der Förderung der Gruppe selbst. Daher richtet sich die Aktivität der Gruppe auch nicht auf äussere Ziele, sondern unmittelbar auf den Erhalt der Gruppe selbst. Treue und Loyalität der Mitglieder sind deswegen auch nicht an das Erreichen bestimmter äusserer Zielsetzungen gebunden, sondern werden gewissermassen zu einer dauerhaften Verpflichtung.

Dabei wurde aber übersehen, dass sich die genossenschaftliche Gruppe auch nicht in diesem Gruppentypus erschöpft. Sie nimmt vielmehr eine Mittelstellung ein und erweitert damit die traditionelle Gruppendichotomie wesentlich:

Bei genauer Betrachtung ist nämlich die Genossenschaftsgruppe gar nicht auf ein bestimmtes emotionales Beziehungsmuster (etwa Freundschaft, Liebe etc.) fixiert. Das macht es ihr übrigens möglich, grundsätzlich neue Mitglieder aufnehmen zu können, sofern deren Kooperationswilligkeit feststeht. Hierin ist sie der Sekundärgruppe verwandt. Dennoch sind Bindungscharakter und Interesse an affektiven Beziehungen anders gelagert als bei der Sekundärgruppe. Das liegt an der Art der genossenschaftlichen Zielsetzung selbst. Arbeitsteams lassen sich zu jedem beliebigen Ziel bilden, genossenschaftliche Gruppen dagegen entstehen erfahrungsgemäss vorwiegend dann, wenn einer gemeinsamen (und gemeinsam empfundenen) sozialen Notlage begegnet werden soll. Dadurch erhält die soziale Bindung einen ganz anderen Stellenwert als im Arbeitsteam. Aus diesem Grund spielen historisch und heute noch die hochintegrierten Primärgruppen im Entstehungs- und Entwicklungsprozess von Genossenschaften eine so grosse Rolle. (Die Bezeichnung "Notgemeinschaften" erhält von hier her seine Berechtigung.)

---

1) GEIGER, Th.: Demokratie ohne Dogma. München 1963, S. 127

2) WEBER, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. 1. Halbband, Tübingen 1956, S. 22

3) MILLS, Th.M.: Soziologie der Gruppe. München 1969, S. 196

Zudem ist die Behebung der Notlage zeitlich meist nicht abgrenzbar, so dass auch von hierher der Zwang zum langfristigen Gruppenbestand, zum engeren Kontakt und zur gemeinsamen Verantwortung eine andere, vitale Bedeutung erhält. Die "generative Orientierung" der Gruppe wird zur vordringlichen Aufgabe. (1) Die gemeinsame Vital-situation bedingt folglich neben der Bindung an das gemeinsame Ziel auch eine solche an die Kooperierenden, welche sich für alle nachempfindbar in der gleichen Notsituation befinden (Empathie-Wirkung). In dieser Hinsicht nähert sich die Genossenschaftsgruppe tendentiell dem Bindungsziel der Primärgruppe. Nur ist es nicht notwendigerweise die Bindung, die um ihrer selbst willen gesucht wird. (2)

Immerhin dürfte die einmal im gemeinsamen Ueberlebenskampf gewonnene emotionale Bindung noch eine gewisse Zeit nachwirken, selbst wenn die soziale Notlage behoben sein sollte oder andere Institutionen konkurrierend in die genossenschaftlichen Zielsetzungen eingreifen. Die Organisationsmerkmale der Gleichordnung und kollektiven Selbstkontrolle haben hier unterstützende Wirkung.

Allerdings muss man sich hüten, diesen klassifikatorischen Typen jeweils nur im Reinzustand Realitätscharakter zubilligen zu wollen. So kann in der Genossenschaft je nach Lage und Entwicklungsstand mehr das gemeinschaftliche oder das "gesellschaftlich"-

1) MILLS, Th. M.: Soziologie der Gruppe. München 1969, S. 183

2) Abbildung

Charakteristikum der genossenschaftlichen Gruppe			
Zielrichtung der Gruppeninteraktion	Art der Gruppenintegration (Gruppenbindung)		
	Sachlichkeit, Distanz		Affektivität, Nähe
Sach- oder Aus-senorientierung ("instrumental values")	Sekundärgruppe (Team)		
		Genossenschaftl. Gruppe	
Gruppen- oder Binnenorientierung ("consumatory values")			Primärgruppe (Freundschaft)

sekundärgruppenartige Element überwiegen. (1) Ebenso kann natürlich auch der reine Zweckverein nicht gänzlich auf Integrationselemente wie die relative Dauer des Gebildes und einen "gruppenkonstituierenden Sinngehalt" verzichten. (2) Nur dürfte dieser "Gruppengeist" in der genossenschaftlichen Gruppe existentiell viel tiefer verankert sein. Jedoch ist auch die Entwicklung bei Genossenschaften dahin gegangen, dass sie sich vielfach den Gruppen 2. Ordnung (Sekundärgruppen) annähern, deren Sozialbeziehung auf spezielle, gruppentypische Aktionen und dominante Sachorientierung beschränkt bleibt. Trotz den nun überwiegend instrumental-zweckgerichteten Handelns wirken die Charakteristika der Primärgruppe wohl noch eine Zeitlang nach, verblasen aber besonders dann, wenn die Gruppe eine gewisse Größenordnung überschreitet. Nähert sich die Genossenschaft tendentiell dem rein funktionellen Interaktionstypus der Arbeitsgruppe (Team), dann unterliegt sie auch deren strukturellen Gesetzmässigkeiten, was weitreichende Implikationen für die genossenschaftliche Arbeit selbst hat (↗ Teil D, 1. Kap. II).

Eine realistische Sicht des genossenschaftlichen Gruppencharakters kann zudem nur die sein, nicht aus der prinzipiellen Gleichberechtigung der Mitglieder auf die tatsächliche aktive Gleichbeteiligung aller zu schliessen. Vorerst ist nur der Schluss auf grundsätzliche Partizipationsmöglichkeiten breiter Kreise zulässig. Den tatsächlichen Verhältnissen angemessener ist es wohl, mit DRAHEIM davon auszugehen, dass sich jede Genossenschaft intern in einen aktiven Führungskreis, einen grundsätzlich positiv eingestellten Kreis der Geführten, einen Kreis indifferenter, zentrifugaler Mitglieder und eine Opposition gliedert. (3) Davon wird die genossenschaftstypische Gruppenstruktur solange nicht tangiert, als zwei Bedingungen erfüllt bleiben:

Einerseits bedarf es einer "generellen Zielidentität" zwischen Geführten und Führenden, so dass jede Unterordnung zwischen Anordnenden und Ausführenden an diesem Konsens, und nicht an reinen Machtbeziehungen orientiert bleibt. Das macht genossenschaftliche, aber damit noch nicht konfliktfreie "Führung" im Gegensatz zur Herrschaft aus. (↗ Teil A, 1. Kap. IV.)

Zum anderen müssen alle, die zur konstruktiven Mitarbeit bereit sind, auch die Möglichkeit dazu haben. Das heisst umgekehrt, dass auch bei funktionaler Aufgabengliederung die Solidaritätsstruktur der genossenschaftlichen Gruppe so weit zum Zug kommen muss, dass die Entscheidungsfindung immer noch als "Zusammenwirken der beteiligten Ebenen in entweder einer direkten oder einer delegierenden Form der Demokratie" verstanden werden kann. (4) Möglich ist das nur, wenn auch der Führungskreis von einer "Dienstge-

- 
- 1) Denselben Aspekt berühren G. WEIPPERT mit seiner idealtypischen Unterscheidung in gemeinschaftsstrukturierte und gesellschaftsstrukturierte Genossenschaften. Vgl. Zur Soziologie des Genossenschaftswesens. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 7 (1957), S. 120-124, und R. HENZLER mit seiner Einteilung in gemeinschaftsnahe und zweckgesellschaftliche Personenvereinigungen. Vgl. Die Genossenschaft im Wandel. Versuch einer Typologie. In: Ders.: Der genossenschaftliche Grundauftrag, S. 140 f.
  - 2) WEIPPERT, G.: Die Bildung sozialer Gruppen. In: Ders.: Jenseits von Individualismus und Kollektivismus. Düsseldorf 1964, S. 106 ff.
  - 3) DRAHEIM, G.: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. S. 38 ff.
  - 4) SCHUETTE, H.: Die Rolle der Genossenschaften bei der Industrialisierung. Hannover 1971, S. 52

sinnung" (1) geleitet ist und deswegen seine Anordnungsbefugnis immer nur als "participatory leadership" (2) versteht und praktiziert. (↗ Teil D, 1. Kap.)

Auf diese Weise ist eine intensive Interaktion zwischen der Führungsgruppe und dem Kreis der Geführten möglich, was rückwirkend den Gruppencharakter bestärkt. (3)

#### b) Die genossenschaftlichen Integrationsbemühungen

Die genossenschaftliche Selbstverwaltung bedarf einer intensiven Beteiligung möglichst vieler Genossenschaftsmitglieder. Je stärker die Integration der Mitglieder, desto größer ist wahrscheinlich deren Interesse an den gemeinsamen Angelegenheiten und die Bereitschaft zum aktiven Engagement. So werden die Integrationsbemühungen zum Schlüssel für die Sinnerfüllung des Partizipationsmodells Genossenschaft. Schon die einzelnen Genossenschaftskriterien wie "Personenvereinigung", Gruppeneigentum, Gleichberechtigung, Selbsthilfe etc. machen eine betriebliche Sozialstruktur sichtbar, die wesentlich auf die Stärkung des Gruppenzusammenhalts ausgerichtet ist. Soziale Integration aber als der Vorgang, der individuelle Einstellungs- und Verhaltensmuster zu einem sozialen Beziehungsgefüge verbindet, ist in den seltensten Fällen etwas von vorneherein und unverrückbar fest Gegebenes. Sie muss vielmehr in Gang gesetzt und - was mindestens ebenso wichtig ist - laufend in Gang gehalten werden.

Zur Erhaltung des Gruppencharakters, zur Förderung des "Genossenschaftsgeistes" bzw. zur Bekämpfung zentrifugaler Kräfte muss laufend auf die Mitglieder eingewirkt werden. Die unbewusste, "natürliche" Integration aufgrund bestehender Interaktionsmöglichkeit oder Kooperativneigung reicht vielfach für eine dauerhafte Stärkung des Zusammenhalts nicht aus. Meist muss die bewusste organisierte Integration hinzukommen, die nach FUERSTENBERG als dreistufiger skalarer Aufbau denkbar ist (4):

- als Aktivierung des gemeinsamen Interesses,
- als funktionale Koordination der Verhaltensweisen (Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Leistungen),
- als Herausbildung eines gemeinsamen Bewusstseins.

Auf jeder dieser Stufen bedarf es - dem Grundauftrag der Genossenschaften entsprechend - der Produktion eines "Förderungspotentials"(5), für das verschiedene Mittel bereitstellen:

- 1) SERAPHIM, H.J.: Wie muss eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaften erfassen? In: Zft. für das gesamte Genossenschaftswesen 8 (1958), 1, S. 56 ff.
- 2) SCHUETTE, H.: a.a.O., S. 53
- 3) Über Einsatzfelder kooperativer Gruppen als demokratisch verfasster Selbsthilfeeinrichtungen zur Befriedigung von Eigeninteressen und von sozialen Zwecken zugleich berichtet F.O. FREITAG: Kooperative Gruppen und genossenschaftliche Wirtschaftskooperation. In: Zft. für das gesamte Genossenschaftswesen, 35 (1985) 3, S. 167 a - 175
- 4) FUERSTENBERG, F.: Die Genossenschaft als sozialer Integrationsfaktor. In: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 15 (1964), 2, S. 245 f.
- 5) LAMPERT, H.: Zur Zielfunktion von Genossenschaften in der wachsenden Wirtschaft. In: ZfgG 22 (1972), 4, S. 346



(1) Die Stärkung der Handlungsfähigkeit durch Wahrnehmung der Informationsfunktion

Jedes Mitglied (Einzelbetrieb oder Beschäftigter) muss zur Stärkung seiner Handlungsfähigkeit mit kooperations- und entscheidungsrelevanten Daten versorgt werden. Darunter ist hauptsächlich die Beschaffung, Auswertung, Aufbereitung und Weitergabe von Informationen über Märkte, Technologie, Umwelt zu verstehen. Solche Überlegungen gelten grundsätzlich für jeden Unternehmungstyp. Wie VIERHELLER aber nachweisen konnte, ist die Lösung dieses Problems von besonderer Dringlichkeit für moderne "integrierte Genossenschaften", in denen die Genossenschaftsleitung auch zunehmend Führungsfunktionen für die unzureichend informierten Mitgliederwirtschaften übernimmt. (1)

Hinzu kommt gleichgewichtig die Beratung und Schulung der Mitglieder, nur im Hinblick auf ihre unternehmerischen und kooperativen Fähigkeiten.

(2) Die Stärkung der Handlungswilligkeit durch Verbesserung der Kommunikation

Informationspolitische Ansätze allein können den Integrationsnotwendigkeiten nicht genügen. Sie müssen notwendig begleitet werden von einer Organisation empfängerorientierter Kommunikationswege, die auch Rückinformationen an den Sender ("Zwei-Weg-Kontakt") garantieren. (2) Kommunikation ist das Bewegungsprinzip des sozialen Geschehens und kollektiven Handelns. Erst durch sie erhält eine soziale Gruppierung den Charakter einer "cultural unit". (3)

Gerade für Genossenschaften als Institutionen der "Zuordnung" und nicht Unterordnung von Menschen wird Kommunikation zur Existenzbedingung. (4) Als kooperative, föderative, nicht-autoritäre Gebilde (5) ist für sie die "Kommunikationsverdichtung" wesentliches Instrument "funktionaler Solidarität" (6). Die Pflege von Sozialkontakten unter den Mitgliedern und zwischen ihnen und der Führung hat über die organisatorischen Minimalerfordernisse hinauszureichen, "denn der Kontakt mit (und unter, R.H.) den

- 
- 1) Vgl. VIERHELLER, R.: Informationsgefälle und Entscheidungskoordination in der integrierten Genossenschaft. In: ZfgG 24 (1974), 1, S. 3 ff
  - 2) FREITAG, F.O.: Integration und Kommunikation bei Genossenschaften. In: ZfgG 24 (1974), 3, S. 213 ff. Ebenso LAMPERT, H.: a.a.O.
  - 3) PARK, R.E.: Reflections on Communication and Culture. In: BERELSON, B./JANOWITZ, M. (Eds.): Reader in Public Opinion and Communication. New York 1966, 2nd ed., p. 167. Ebenso LOEWENTHAL, L.: Der menschliche Dialog. Perspektiven zur Kommunikation. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 21 (1969), S. 473 und REIMANN, H.: Kommunikationssysteme. Umriss einer Soziologie der Vermittlungs- und Mitteilungsprozesse. Tübingen 1966, S. 75
  - 4) HIEBSCH, H./VORWERG, M.: Einführung in die marxistische Sozialpsychologie. Berlin 1968, 3. Aufl., S. 157
  - 5) Nach F. ROBOTKA lässt sich aus dem Vereinbarungscharakter der Genossenschaft ihre föderative Organisationsform ableiten, wobei die wesentlichen Operationen durch die Mitglieder "gemeinschaftlich und einander gleichgeschaltet (coordinately)"... (und als) "gemeinschaftlich integrierbare Tätigkeit" ausgeübt werden. Siehe: Eine Theorie des Genossenschaftswesens. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 5 (1955), S. 161 f.
  - 6) FREITAG, F.O.: Integration und Kommunikation bei Genossenschaften. S. 218 f.

Mitgliedern ist der Anfang und das Ende genossenschaftlicher Arbeit". (1) Deswegen schlägt HENZLER auch vor, die Genossenschaften sollten künftig neben die Marktanalyse gleichberechtigt eine laufende Mitgliederanalyse durchführen. (2) Nur durch integrative Bemühungen können die erforderliche Solidarität erlernt sowie Selbstverantwortung und Selbstverwaltung sinnvoll praktiziert werden. Weil Integration die Vorbedingung für Partizipation ist, kann SERAPHIM mit Recht erklären, dass die Bemühung um Gruppenkohäsion der bedeutsamere Prozess im Leben der Genossenschaft sei als die Konzentration auf die Teilnahme der Mitglieder an der Geschäftsführung. (3) Die neuere genossenschaftliche Konflikttheorie, die den Stellenwert besonderer Integrationsmassnahmen gering ansetzt, muss sich zumindest die Frage entgegenhalten lassen, was dann noch eine eigene Genossenschaftstheorie rechtfertigt. (4)

Allerdings geht in den meisten Genossenschaften die praktische Integrationsarbeit auch kaum über das hinaus, was auch anderen Unternehmensformen als unerlässlich erscheint. Gewisse weitergehende Bemühungen um neue Kontaktformen lassen sich zwar gelegentlich nachweisen (5), bleiben aber Ausnahmeerscheinungen. Die Gefahren für die genossenschaftliche Partizipationsstruktur sind damit absehbar. (↗ Teil D, 1. Kap.)

- 
- 1) HENZLER, R.: Die Rationalisierung des Genossenschaftswesens. In: Ders.: Der genossenschaftliche Grundauftrag. S. 101
  - 2) a.a.O.
  - 3) SERAPHIM, H.-I.: Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen. Karlsruhe 1956, S. 40 ff.
  - 4) Dazu die Arbeit von ESCHENBURG, R.: Oekonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit. Tübingen 1971 und BOETTCHER, E.: Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. S. 48 ff. sowie die Kritik von FREITAG, F.O.: a.a.O., S. 212 und NEUMANN, M.: Konflikttheorie oder Harmonietheorie der Genossenschaft. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 23 (1973), 1, S. 61
  - 5) DRAHEIM empfiehlt besondere Arbeits-, Schulungs- und Freizeitgruppen. (Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. S. 46 f.) Vielfach wird auch ein besonderer genossenschaftlicher Umgangston hervorgehoben. FUERSTENBERG, F.: Die Genossenschaft als sozialer Integrationsfaktor. S. 247 ff. und VIERKANDT, A.: Die genossenschaftliche Gesellschaftsform der Naturvölker. S. 195 ff. - FREITAG setzt sich mit den interessanten Bemühungen der schwedischen Konsumgenossenschaften auseinander, die mit ihren laufenden Meinungsbefragungen, betrieblichen Kontrollgruppen und Referenzgruppen aus der Bevölkerung zur Mitgestaltung der Geschäftsbetriebe die genossenschaftliche Integration neu beleben könnten. FREITAG, F.O.: Integration und Kommunikation bei Genossenschaften. S. 217

### III. Typen genossenschaftlicher Selbstverwaltung

Das Genossenschaftswesen kennt eine verwirrende Vielfalt von Betätigungsfeldern, annähernd "ebenso viele . . . , wie es soziale und wirtschaftliche Bedürfnisse gibt." (1) Die Spanne reicht grössenmässig nicht nur von Kleingruppen über Dorfgenossenschaften zu Riesenunternehmen, inhaltlich erstreckt sie sich zugleich auf alles, was geeignet ist, die menschlichen Bedürfnisse als Produzent, Konsument und Gesellschaftsmitglied überhaupt zu befriedigen (2): von der Versicherung bis zum Wohnungsbau, von der Apotheke bis zur Wasserverteilung, von der Produktion, Lagerhaltung und Vermarktung der Güter bis zum Kredit und Konsum.

Für unsere Zwecke lässt sich diese Vielfalt am besten ordnen, wenn man die Frage nach dem Integrationsziel dieser Gebilde stellt. In der genossenschaftlichen Praxis trifft man dabei auf zwei Grundformen, die segmentäre Kooperation (segmental co-operation), die nur auf eine partielle Integration ihrer Mitglieder abzielt und den einzelnen daher nur in einer bestimmten Rolle (als Verbraucher, Kreditnehmer, Produzent etc.) "vergesellschaftet", ohne ihn zur Aufgabe seines Geschäftsbetriebs oder Privathaushalts zu veranlassen (3), und die ganzheitliche Kooperation (comprehensive co-operation), deren Ziel die volle soziale Integration der Beteiligten, die Fusion sozialer Rollen und die gemeinsame Befriedigung der wesentlichen Lebensinteressen ist. (4)

Man könnte diese beiden Typen teilintegrative bzw. vollintegrative Genossenschaften nennen. Dies entspricht der etwas unklaren, aber dennoch klassisch gewordenen Einteilung in Vollgenossenschaften (Vollproduktivgenossenschaften, Produktivgenossenschaften) (5) und Teilgenossenschaften (Förderungsgenossenschaften, Hilfs- oder Ergänzungsgenossenschaften) (6).

- 
- 1) STETTNER, L.: Genossenschaften und Entwicklungsstrategie. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 35 (1966), 1, S. 82
  - 2) POLLARD, S.: Co-operative Principles in the Modern World. In: Co-operative College Papers. No 13, June 1967, p. 74
  - 3) FUERSTENBERG, F.: Wirtschaftssoziologie. Berlin 1970, S. 90
  - 4) INFELD, H. F.: The Co-operative Community: A Note on a Potential New Field of Sociological Research. In: American Sociological Review 7 (1942), 6; Ders.: Co-operative Living in Palestine. London 1946, p. 3 f.
  - 5) Unklar deshalb, weil von den Produktivgenossenschaften die Produktions- oder Produktionsförderungsgenossenschaften klar zu unterscheiden sind, obwohl dies terminologisch häufig zu Verwechslungen Anlass gibt. Produktionsgenossenschaften gehören der Gruppe der Teilgenossenschaften an.
  - 6) Vgl. zu dieser Unterscheidung FAUST, H.: Genossenschaftswesen. Düsseldorf 1969, S. 49 ff., ebenso WEIPPERT, G.: Zur Soziologie des Genossenschaftswesens. S. 113 f., MESSNER, I.: Das Naturrecht. Innsbruck/Wien/München 1966, 5. Aufl., S. 1090, HENZLER, R.: Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens. Wiesbaden 1962, S. 32 ff. - Erstere entsprechen eher dem slawischen Typus, letztere dem mitteleuropäischen Typus, der eine klare Trennung zwischen genossenschaftlicher und aussergenossenschaftlicher Sphäre zieht. TRAPPE, P.: Genossenschaften. In: BESTERS, H. u.a. (Hg.): Entwicklungspolitik. S. 1180

Diese Unterscheidung hat, wie aus den vorangegangenen Ausführungen ersichtlich ist, auch ihre Bedeutung für die Partizipationsproblematik: Vollgenossenschaften sehen sich nämlich als Modell der Vollpartizipation. Partizipation erstreckt sich in diesem Fall nicht nur auf die gemeinschaftliche Wirtschaftsaktivität, sondern - da alle Lebensinteressen gemeinsam befriedigt werden sollen - ebenfalls auf den Haushalt und die private Lebenssphäre der Mitglieder. Gemeinsame Angelegenheiten sind nicht mehr nur der Wirtschaftsbetrieb, sondern alle Angelegenheiten, die das tägliche Leben und die Arbeit der Lebensgemeinschaft betreffen, sei es die Lebensführung, der Konsum, die Kindererziehung u. a. m. Das Recht auf umfassende Mitbestimmung aller Beteiligten folgt aus der umfassenden Integration der Mitglieder in die genossenschaftliche Gruppe. Sie setzt nämlich voraus, "dass jeder einzelne gewillt ist, seine persönlichen Lebensbedingungen (Arbeit, Wohnung, Ernährung, Kleidung, Freizeit, Erziehung der Kinder) ... den Erfordernissen und Regelungen einer Gemeinschaft zu unterstellen". (1) Der verstärkten Distanz zur gesellschaftlichen Umwelt entspricht eine besondere Gruppenverbundenheit. "Alle Lebensäußerungen, die sich vorher nur auf den Kreis des rein Persönlichen bezogen, werden von nun an mehr oder minder von der Gemeinschaft in Anspruch genommen und erhalten eine für das Ganze der Gemeinschaft bedeutsame Relevanz." (2) Was für alle relevant ist, soll von allen mitentschieden werden.

Anders die Teilgenossenschaften. Hier beziehen sich Mitbestimmung bzw. Selbstverwaltung nur auf Bereiche, für die eine Kooperation ausdrücklich vereinbart wurde. In jenen Bereichen herrscht dann durchaus auch volle Partizipation, sei es als Selbstleitung der Träger, sei es als Leitungsbeauftragung durch die Träger oder sei es als eine Kombination aus direkter und indirekter Partizipation. Andererseits sind die Bereiche, die nicht in die Kooperation einbezogen wurden (Haushalte, Mitgliederbetriebe) natürlich auch nicht der Partizipation der Genossenschaftsmitglieder zugänglich.

---

1) LANDSHUT, S.: Die Gemeinschaftssiedlung in Palästina. In: Ders.: Kritik der Soziologie und andere Schriften zur Politik. Neuwied/Berlin 1969, S. 180

2) a. a. O., S. 181

## 2. KAPITEL: VOLLGENOSSENSCHAFT UND PARTIZIPATION

Vollgenossenschaften finden sich in zwei hauptsächlichen Ausprägungen: als Kombination von Produktivgenossenschaft und Lebensgemeinschaft oder nur als Produktivgenossenschaft.

Vollgenossenschaften des ersten Typs haben eine Jahrhunderte alte Tradition, die bis zur Sekte der Essäer und den christlichen Mönchsorden zurück reicht. Ihre Gründung geht entweder auf religiöse oder sozialistische Grundvorstellungen zurück. SCHEMPPE unterscheidet je nach geographischer Ausdehnung drei Gruppen (1):

- auf einen engen Wirkungskreis beschränkte Sektensiedlungen ("Sekten-Kommunismus") wie die religiösen Gemeinschaftssiedlungen im Nordamerika der Gründerzeit: etwa die Siedlung "Ephrata" von C. BEISSEL (1732), die Siedlung "Bethlehem" der Herrnhuter Brüdergemeinde, die Shaker-Siedlungen von Anne LEE ("Mother LEE"), die Siedlungen der Harmonisten des J.G. RAPP (Siedlung "Harmony", 1804), der Inspirationisten, Separatisten, Devotionalisten, der Perfektionisten (I.H. NOYES Hopedale Community/Oneida) und Hutteristen (Bruderhöfe des J. HUTTER seit 1533, in USA seit 1874).
- Dazu zählen auch die dortigen sozialistischen Siedlungsexperimente R. OWENS ("New Harmony", 1826), E. CABETS Icarische Kommunitäten (seit 1848), sowie die Phalangen FOURIERS, die Siedlungen der deutschen Jugendbewegung (z.B. der Harbertshof, 1919) und die Kommune-Bewegung im heutigen Kalifornien etc. (2);
- Siedlungen, die sich über grössere Landschaftsräume erstrecken ("Siedlungs-Kommunismus", wozu die Templer-Kolonien, der Mormonen-"Staat" in Utah/USA, der "Jesuiten-Staat" in Paraguay und die Kibbutzim-Bewegung in Israel zu zählen sind;
- die russischen Kolchosen und chinesischen Volkskommunen sind der dritten Gruppe des "Staats-Kommunismus" zuzurechnen.

Viele dieser Siedlungen sind meist nach kurzer Zeit gescheitert. Dennoch geben sie interessante Lehrbeispiele dafür ab, welche Barrieren der Vollpartizipation gewöhnlich entgegenstehen. Auf der anderen Seite haben sich keineswegs alle Vollgenossenschaften als nicht lebensfähig erwiesen. Ein Paradebeispiel dafür sind die Kibbutz-Siedlungen in Israel (3), deren Mehrzahl vor 40 - 50 Jahren gegründet wurde. Von ihnen und von den früheren Siedlungsgenossenschaften sind kaum zu unterschätzende Impulse auf die Idee und Gestaltung von genossenschaftsartigen "Betriebsgemeinschaften" ausgegangen. (4) (↪ Teil B)

- 1) SCHEMPPE, H.: Gemeinschaftssiedlungen auf religiöser und weltanschaulicher Grundlage. Tübingen 1969, S. 29 ff. WURM, S.: Das Leben in den historischen Kommunen. Köln 1977. Hier weitere Informationen. Ebenso bei GOERTZ, H.-J.: Alles gehört allen. Das Experiment der Gütergemeinschaft vom 16. Jahrhundert bis heute. München 1984
- 2) Von Zwischenformen soll hier abgesehen werden.
- 3) Die "staatskommunistische" Variante der Vollgenossenschaften fällt aus unserer Betrachtung heraus, weil hier das Element der freien Übereinkunft, der "Vereinbarung" nicht gewahrt ist und nicht von Selbstverwaltung gesprochen werden kann.
- 4) Näheres dazu bei BLUM, F.: Work and Community. London 1968, passim. Vgl. auch HEINSOHN, G. (HG.): Das Kibbutz-Modell. Bestandsaufnahme einer alternativen Wirtschafts- und Lebensform nach sieben Jahrzehnten. Frankfurt 1982. ZIMMER, E.: Die Form des neuen Menschen. In: ZEIT-Magazin, 1984, S. 42-44

# I. Selbstverwaltung in Siedlungsgenossenschaften: Das Beispiel KIBBUTZ

Israel ist eines der Länder mit der höchsten Genossenschaftsdichte. Rund 3/4 der Beschäftigten sind genossenschaftlich organisiert. Einen besonderen Rang nehmen darunter die landwirtschaftlichen Genossenschaften, und hierbei wieder die Siedlungsgenossenschaften ein. Letztere gelten als die eigentliche Leistung des israelischen Genossenschaftswesens: Dies nicht nur, weil die Hauptnahrungsmittel der israelischen Bevölkerung überwiegend dort produziert werden, auch nicht nur, weil 3,7 % der Gesamtbevölkerung genossenschaftlich siedelt (1) und dabei mitunter höchst effiziente Produktionsbetriebe aufgebaut hat, sondern hauptsächlich deswegen, weil Israel mit diesem Genossenschaftstyp, dem Kibbutz (2), ganz neue Wege der Wirtschafts- und Gesellschaftsgestaltung gegangen ist.

Die ersten Kibbutzim wurden 1909 gegründet. In den 30er und 40er Jahren, und dann in der unmittelbaren Nachkriegszeit sind eigentliche Wellen von Kibbutzgründungen festzustellen. Heute bestehen 275 solcher Siedlungsgenossenschaften mit rund 50.000 Vollmitgliedern bzw. einer Gesamtbevölkerung von ca. 125.000. Die durchschnittliche Bevölkerungsgrösse eines Kibbutz beläuft sich auf ca. 400 Menschen (200 Vollmitglieder). (3)

Konkreter Anlass zur Wahl dieser Siedlungsform war die aussergewöhnliche Kampfsituation bei der (noch dazu von aussen bedrohten) Urbarmachung und Besiedlung des Landes und bei der Eingliederung der aus vielfältigsten kulturellen Traditionen herausgelösten, völlig mittellosen und mit der Landwirtschaft oft gänzlich unvertrauten Einwanderer. Davon deutlich beeinflusst kam die nicht minder kämpferische Absicht hinzu, den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Neubeginn auch für ein Experiment mit solidarischen Versorgungsgemeinschaften zu nutzen, das bei Bewährung Ausgangspunkt für eine weiterreichende Gesellschaftsgestaltung werden könnte.

## 1. Die allgemeinen Konstruktionselemente des Kibbutz

Kibbutzim sind vorwiegend landwirtschaftlich orientierte Vollgenossenschaften, wenngleich sich heute eine breite Tendenz zur Angliederung von Industriebetrieben zeigt. Schon dadurch stehen sie im Gegensatz zu den vorher dargestellten Modellen. Dies ist aber nur ein Gesichtspunkt. Sie sind zudem Produktivgenossenschaft und Lebensgemeinschaft in einem (4), bzw. "eine speziellere Form der Vollgenossenschaft, eine Kommune" (5). Das Moment der eigenverantwortlichen Wirtschaftsplanung in einer Einzelwirt-

- 1) PREUSS, W.: Das Genossenschaftswesen in der Welt und in Israel. Berlin 1958, S. 151. Diese Daten sind heute überholt. Die Grössenordnungen allerdings bleiben weitgehend unverändert. Siehe BARKAI, H.: The Kibbutz: An Experiment in Microsocialism. p. 213 ff.
- 2) Die früher hochgehaltene Unterscheidung zwischen KWUZAH (kleine Gruppe) für kleine Siedlungen und KIBBUTZ für grosse Siedlungen hat sich nicht durchgesetzt. Heute wird in der Literatur einheitlich von Kibbutz gesprochen.
- 3) SCHEMPP, H.: op.cit., S. 228 f. BARKAI, H.: op.cit. Nur 6 Kibbutz-Siedlungen weisen bisher eine Grössenordnung von über 1000 Menschen auf. Mehr als 2/3 der Kibbutzim sind inzwischen in eine Größenordnung von 300-700 Personen hineingewachsen. In den 30er Jahren hatten nur 18 % diese Grösse. Vgl. BUSCH-LÜTHY, C.: Der israelische Kibbutz heute. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 46/7 (1986), S. 31-46
- 4) PREUSS, W.: op.cit., S. 78
- 5) WEIPPERT, G.: Vollproduktivgenossenschaften als Lebensgemeinschaften. In: Zfg 10 (1960), 2, S. 249. Noch deutlicher wird der Umfang der Aktivitäten des Kibbutz

schaft fehlt. (1) Es herrscht vielmehr volle Gütergemeinschaft, mit umfassendem "Zusammenhandeln" (2), was sich im Gemeineigentum, in gemeinsamer Produktion und Arbeit, und in gemeinsamer Konsum- und Lebensgestaltung ausdrückt. (3) Diese Charakteristika machen die Kibbutzim für PREUSS zur "integralen Genossenschaft", zum einzigen vollkommenen, allumfassenden Genossenschaftstyp überhaupt. (4)

Der Zusammenschluss zu diesem kollektiven System erfolgt jedoch gänzlich freiwillig, ebenso steht jedem der Austritt jederzeit offen. Kibbutzim sind in ALBRECHTs Beschreibung also voll integrative Genossenschaften, "nicht nur ... Produktions- und Wirtschaftsgenossenschaften auf der Grundlage vollkommener, auch den Konsum einschliessender Gütergemeinschaft unter Ausschluss jeglichen 'Systems geldlicher Entlohnung' mit der Tendenz zur Ausweitung auf andere als nur landwirtschaftliche Produktionsaufgaben, sondern auch Lebensgemeinschaften mit Gemeinschaftserziehung der Kinder und umfassender Kulturpflege ..." (5). Wegen der Intention, das soziale Leben jedes einzelnen an der Wurzel zu beeinflussen, sei dieser Typus von Voligenossenschaft - so INFIELD - nicht mehr eigentlich der soziologischen Kategorie der "Assoziation", sondern der Kategorie "Gemeinschaft" zuzuordnen. (6) Der persönliche Gewinn liege für den einzelnen folgerichtig auch nicht in einer Entlohnung, sondern in der Beanspruchung der umfangreichen Dienstleistungen der Gemeinschaft (Wohnung, Nahrung, Kultur, Ausbildung, Alterssicherung, medizinische Versorgung etc.).

Zur Konstruktion dieses sozialen Experiments gehört es auch, dass alle sozio-ökonomischen Interaktionen nach dem Egalitätsprinzip geregelt sind: (7)

#### a) Das Gemeinschaftseigentum

Gütergemeinschaften schliessen individuelles Eigentum aus. Als Alternativen bleiben gesellschaftliches, staatliches oder gruppenmässiges Eigentum übrig. Im Kibbutz herrscht ein Mischsystem aus den letzten beiden Möglichkeiten. So gehört das Land, auf dem die Siedlung gründet, dem Staat: über 90 % der gesamten israelischen Landflä-

bei O. KAMBER, für den zugleich die Merkmale der Produktivgenossenschaft, Einkaufs-, Vermarktungs-, Bau-, Konsum-, Schulungs-, Altersversorgungs- und Kulturgenossenschaft vorliegen. Vgl. Der Kibbutz. Israels landwirtschaftliche Genossenschaftssiedlung in rechtlicher Sicht. Zürich 1969, S. 67 f.

- 1) WEIPPERT, G.: "Vereinbarung" als drittes Ordnungsprinzip. In: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 14 (1963), 3, S. 177
- 2) Ders.: Vollproduktivgenossenschaften als Lebensgemeinschaften. op.cit., S. 250
- 3) DARIN-DRABKIN, H.: The other society. London 1962, p. 87
- 4) PREUSS, W.: Das Genossenschaftswesen in der Welt und in Israel. - Er spricht sogar von "wirtschaftskommunistischen Gruppen", ohne allerdings den politischen Gehalt des Terminus "Kommunismus" damit berühren zu wollen. Auch INFIELD stimmt dieser Meinung zu, dass hiermit die eigentliche Intention genossenschaftlicher Kooperation am klarsten realisiert sei. The Sociological Study of Cooperation. An Outline. p. 15
- 5) ALBRECHT, G.: Das Genossenschaftswesen in Israel. In: Ders.: Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens. Berlin 1965, S. 306 f.
- 6) INFIELD, H.F.: op.cit., p. 15
- 7) Zum Rekonstruktionsversuch des Kibbutz-Systems mit Hilfe der 4 funktionalen System-Imperative von PARSONS (AGIL-Schema) vgl. COENEN-HUTHER, J.: Observations dans un Kibboutz ou le rôle de la conceptualisation en sociologie. In: Revue de l'Institut de Sociologie de l'Université Libre de Bruxelles (1980) 2, S. 207-226

che wird vom Jüdischen Nationalfond, einer parastaatlichen Organisation, verwaltet, der die entsprechenden Parzellen an die einzelnen Siedlungen für jeweils 49 Jahre verpachtet. Die Produktionsmittel selbst - meist durch Staatshilfe vorfinanziert - sind dagegen Eigentum der Genossenschaft als Ganzer. Der einzelne Siedler hat keine individuelles Verfügungsrecht. Er werden weder Anteile ausgegeben noch Aufnahmegebühren erhoben. Allein der Aufnahmeakt in die Gemeinschaft genügt, damit der einzelne in Abstimmung mit den übrigen Gruppenmitgliedern über die Produktionsmittel verfügen kann. Beim Austritt entfallen jegliche Rechte am Eigentum und am zwischenzeitlich gemeinschaftlich erwirtschafteten Wertzuwachs.: "True, he directs its economic activity and enjoys the fruits of the communal property as long as he is a member of the kibbutz, but membership grants him no private or individual rights whatsoever with regard to the property itself." (1) Der Kibbutz verzichtet also - im Gegensatz zu den Ergänzungs-genossenschaften - auf jegliche direkte Verbindung zwischen Individuum und Eigentum.

#### b) Die "Selbstbeschäftigung" (self-labour)

Wie aus der Eigenart der Produktivgenossenschaften ersichtlich, muss jeder Tätige Mitglied, bzw. jedes Mitglied tätig sein, denn die Träger des Unternehmens sind schliesslich mit den Beschäftigten identisch. Umgekehrt heisst dies, dass Lohnarbeit, Beschäftigung ohne Gesellschaftsrechte, vom Prinzip her ausgeschlossen sind. Damit soll der Forderung nach Machtausgleich Rechnung getragen werden und eine neue Schichtbildung verhindert werden.

In den Gründerjahren stellt dieses Postulat keine Probleme. Mitte der 50er Jahre aber, als sich aus Gründen der langfristigen Existenzsicherung die Industrialisierung in den Kibbutzim vollzog, tauchte das Problem auf, dass der einzelne Kibbutz nicht mehr in der Lage war, die nötigen (Fach-)Arbeitskräfte aus den eigenen Reihen zu stellen. Das Selbstbeschäftigungsprinzip begann langsam zu erodieren. 1969 schon waren über 50 % der Arbeiter in Kibbutz-Fabriken keine Kibbutz-Mitglieder mehr. (2) Teilweise versucht man die Lage dadurch zu entschärfen, dass diese Arbeiter selbst wieder eine eigene Genossenschaft bilden, die mit der Siedlungsgenossenschaft kooperiert.

#### c) Gemeinsame Kontrolle und gemeinsame Disposition

Der Kibbutz steht vor dem besonderen Problem, wie die Arbeitskraft des einzelnen auf die verschiedenen Beschäftigungsmöglichkeiten aufgeteilt und der individuelle Arbeitseinsatz kontrolliert wird. Da "materielle Interessiertheit" als Motivationsfaktor entfällt und zugleich Selbststeuerung gelten soll, muss die Kontrolle überwiegend durch die Gruppe selbst erfolgen. (➡ Teil B, 1. Kap.)

Ein erster Kontrollfaktor ist die Tatsache des freiwilligen Beitritts und des Kampfcharakters des Kibbutz. Zusammen mit dem hohen Prestige der Arbeit in diesem System wird im Schrifttum daraus die Auffassung abgeleitet, dass der Appell an Gruppenexistenz und -ethos ein erfolgreicher Leistungsstimulus und Selbstdisziplin ein Bestandteil des Arbeitsverhaltens sein könne ("Komunalisierung des Anreizes" (3))

1) DARIN-DRABKIN, H.: The other society. London 1962, p. 89

2) BARKAI, H.: op.cit., p. 222 f. Vgl. ders.: Growth Patterns of Kibbutz Economy. Amsterdam 1977.

3) FRANK, M.: Cooperative Land Settlements in Israel and their Relevance to African Countries. Basel 1968, p. 34. Allerdings sieht A. BEN NER in der mit dem Wohlstand einhergehenden Bedürfnisdifferenzierung (z.B. Diskussion um ein frei verfügbares persönliches Budget) eine Tendenz zur Entkommunalisierung des



Da verstärkte individuelle Anstrengung für das Gruppenwohl aber nicht persönlich, materiell belohnt wird, hängt der Erfolg (und Misserfolg) des Kibbutz entscheidend von der Durchschlagskraft und Motivationsfähigkeit einer Kibbutz-Ideologie ab, d.h. der Fähigkeit der Mitglieder "to understand, absorb, and turn into action a complicated set of abstractions" (1)(!).

Als weiterer Kontrollfaktor gilt die geringe Grösse und hohe Transparenz des Systems (➤ Teil D). Da vollgenossenschaftliche Siedlungen die Privatsphäre fast völlig zugunsten eines "verwandtschaftsähnlichen", engen und häufigen Gruppenkontakts auflösen, erhöht sich auch die Möglichkeit der Gruppenkontrolle beträchtlich. Diese lässt sich durch Konkurrenzdruck zwischen den einzelnen Branchen des Kibbutz (nicht zwischen Individuen) verstärken. Der Druck einer bestimmten Gruppenmeinung, Diskussionen in und Ermahnungen durch die Kibbutz-Vollversammlung und - als ultima ratio - Ausschlussdrohungen oder Ausschluss wirken als zusätzliche kontrollverstärkende Kräfte. (2)

Hinzu kommt zweifellos die intensive, direkte Beteiligungsmöglichkeit des einzelnen an den Beschlüssen der Gemeinschaft hinsichtlich des Einsatzes der eigenen Arbeitskraft und der Verwendung des gesamten Arbeitsergebnisses. Häufigkeit der Partizipationsgelegenheiten und Transparenz der Entscheidungsprozesse stärken die Identifikation der Kibbutz-Mitglieder. Umfassende Partizipation an der Willensbildung der Gemeinschaftssiedlung gehört daher zu den Grundelementen der Kibbutz-Bewegung. Neuerdings wird auch auf die spannungslösenden Momente von "Abwanderung und Widerspruch" (exit and voice) hingewiesen. (3)

## 2. Die partizipative Struktur des Kibbutz

Ausgegangen wird davon, dass sich der demokratische Charakter der Siedlung nur dann auf Dauer sichern lässt, wenn möglichst viele Teilnehmer am praktischen Management der kommunalen und betrieblichen Administration teilnehmen können. Alle Positionen sind deshalb durch Wahl der Kibbutz-Mitglieder einer konsequenten Ämterrotation unterworfen.

### a) Partizipation auf der Ebene des Kibbutz

#### (1) Die Kibbutz-Vollversammlung

Wie in jeder genossenschaftlichen oder genossenschaftsähnlichen Struktur ist auch im Kibbutz die Vollversammlung der Mitglieder oberster Souverän, höchste Autorität und letzte Machtquelle. Alle Vollmitglieder besitzen das gleiche Stimmrecht, erörtern alle den Kibbutz als solchen betreffenden Fragen und entscheiden nach der Majoritätsregel. Vollversammlungen finden im Turnus von 1-3 Wochen statt. Hier werden die Wahlen für die wichtigsten Führungspositionen vorgenommen, die Entscheidungen der Fachkomitees und des Vorstandes (z.B. den Wirtschaftsplan und die Bilanzen) ratifiziert und

---

Kibbutz. Vgl. Changing Values and Preferences in Communal Organizations. In: JONES, D.C./SVEJNAR, J. (Eds.): Participatory and Self-Managed Firms. Lexington/Mass. 1982, S. 255-286

1) BARKAI, H.: The Kibbutz: An Experiment in Microsocialism. In: VANEK, J. (Ed.): Self-Management, p. 218

2) SPIRO, M.E.: op.cit., p. 83 ff.

3) ZIMMER, D.: op.cit., No. 42 (1984), S. 48

die Beziehungen zwischen Kibbutz und Mitgliedern geregelt (Mitgliedschaft, Ausschluss, Kontrolle). Zugleich fungiert die Vollversammlung als Schlichtungsstelle bei Konflikten zwischen den verschiedenen Institutionen.

In grösseren Kibbutzim wird die Mitgliederversammlung durch einen von ihr gewählten Kibbutz-Rat (rund 10 - 15 % aller Mitglieder) entlastet. Er bereitet die Tagesordnung der Vollversammlung vor, spricht Empfehlungen an diese aus und fällt Entscheidungen minderer Bedeutsamkeit. Auch hier zeigt sich die vielfach zu beobachtende Tendenz, Praktiken der direkten Demokratie durch repräsentative Ersatz- und Ergänzungsformen abzuwandeln. (↗ Teil E) Zunehmende Organisationskomplexität scheint unabweisbar ihren Tribut in Form abgeschwächter direkter Entscheidungs- und Kontrollformen durch die Basis zu fordern.

## (2) Das Kibbutz-Sekretariat (Vorstand)

Der direkt-demokratische Ansatz besagt auch keineswegs, dass die Vollversammlung in der Lage wäre, alle Verwaltungsbelange in ausschliesslicher Kompetenz zu regeln. Diese Aufgabe nimmt der 5 - 10-köpfige Genossenschaftsvorstand, das Kibbutz-Sekretariat, wahr, der ebenfalls von der Vollversammlung gewählt wird.

Das Sekretariat als Exekutive des Kibbutz ist für die Verwaltung, Koordination, Repräsentation und Zukunftsplanung verantwortlich. Es gilt meist auf folgende Stellenverteilung:

- ein Kibbutz-Sekretär (general manager) ist für die Verwaltung und die Vertretung nach aussen zuständig,
- ein Wirtschaftskoordinator (Branchenkoordinator) ordnet die Arbeit der verschiedenen Produktions- und Dienstleistungsbranchen des Kibbutz, überwacht die Zielerfüllung und den Investitionsplan,
- ein Finanzverwalter (Schatzmeister) regelt die finanziellen Angelegenheiten,
- ein Arbeitskoordinator verteilt alle im Kibbutz anfallenden Arbeiten in regelmässigem Turnus an alle Mitglieder (Arbeitsrotation). Diese Managementposition gilt als die schwierigste, denn bei der Arbeitsverteilung brechen erfahrungsgemäss die meisten Spannungen aus (unbeliebte oder präferierte Arbeiten, Fähigkeiten etc.),
- ein Zentraleinkäufer ist für die Beschaffung aller Produktions- und Konsumgüter zuständig,
- ein Innensekretär überwacht die sozialen Institutionen des Kibbutz.

Alle diese Führungskräfte sind nur für einen bestimmten Zeitraum gewählt und werden im Rotationsverfahren abgewählt. Während ihrer Amtszeit sind sie von allen anderen Aufgaben im Kibbutz befreit, haben allerdings keine stimmenmässigen Vorrechte. Auf diese Weise soll verhindert werden, dass sich eine "neue Klasse" der Manager heranzubildet. Gleichwohl hat sich gezeigt, dass eine Leitungsrotation bisher nur unter einer kleinen Führungselite möglich war. (1) RITSCHL glaubt daher auch eine Tendenz zu

---

1) RITSCHL, H.: Gemeinwirtschaft. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Bd. 4, S. 337 f.

Rollendifferenzierung und Abbau des Rotationsprinzips feststellen zu können. (↗  
Teil D) (1)

### (3) Die Fach-Komitees

Vollversammlung und Vorstand werden durch funktionsspezifische Hilfskomitees, deren Zahl je nach Bedarf variiert, unterstützt. Die wichtigsten aus dem Produktionsbereich sind diejenigen für Wirtschaft (Investition, Kapitalbeschaffung, Planung) und Arbeit (Arbeitsplanung, Berufsausbildung). Neben der Vollversammlung bieten sie den eigentlichen organisatorischen Rahmen der Basispartizipation an der praktischen Kibbutzverwaltung. (2)

Die Komitees sind nämlich Selbstverwaltungsgruppen, deren Mitglieder von der Vollversammlung bestimmt werden. Ihre Funktion ist es, an der Gesamtplanung mitzuwirken und Empfehlungen zu Händen der Mitgliederversammlung auszuarbeiten. Das für einen bestimmten Bereich zuständige Vorstandsmitglied nimmt an den Sitzungen ex officio teil. Die meisten Detailfragen werden hier geprüft und einer Vorentscheidung zugeführt. Weiter obliegt ihnen die wichtige Aufgabe der Selektion und Nomination der obersten Führungskräfte. So etwa nominiert das Wirtschaftskomitee den Wirtschaftskordinator, das Erziehungskomitee den Schulvorsteher etc., so dass man insgesamt von einem eigentlichen "government by committees" sprechen kann.

Da zudem auch die Mitgliedschaft in diesen Komitees der Rotation unterliegt, können im Zeitablauf sehr viele Genossenschaftsmitglieder an der Planung partizipieren. Obgleich es sich hierbei um eine repräsentative Zwischenstufe im Willensbildungsprozess handelt, ist über das Rotationsverfahren jeweils ein bedeutsamer Teil der Kibbutz-Bevölkerung für wichtige Entscheidungsvorgänge selbst verantwortlich. Nach Schätzungen nehmen im Durchschnitt 40 - 50 % der jeweiligen Kibbutz-Mitglieder zu einem bestimmten Zeitpunkt an der Lenkung des Kibbutz in irgendeiner Form teil. (3) Entfremdungskomponenten wie Macht- und Bedeutungslosigkeit, die ihrerseits als Verursacher oder Verstärker von Apathie zu gelten haben, lassen sich auf diese Weise reduzieren. Zugleich wird die Management-Erziehung - zumindest für die untere und mittlere Führungsebene - generalisiert und die allgemeine Entscheidungs- und Kontrollkompetenz der Mitglieder angehoben. Einer der wesentlichen Mängel vieler Partizipationsbemühungen wird somit an der Wurzel bekämpft.

### b) Partizipation auf Branchen-Ebene

Das Partizipationssystem auf Kibbutz-Ebene bildet sich auf der Ebene der einzelnen Branchen des Kibbutz noch einmal ab. Die eigentlichen Leistungseinheiten des Kibbutz sind die sogenannten Produktions- und Dienstleistungsbranchen. In diesen Branchen, dem "Betrieb" des Kibbutz im umfassenden Sinn, verrichten permanente Arbeitsteams mit Hilfe der ihnen vom Kibbutz zur Verfügung gestellten Gebäude, Produktionsmittel, Lager etc. die Leistungen für Bedarfsdeckung und "Erwerbsinteressen" des Kibbutz. Allein die Landwirtschaft ist in ca. 8 Branchen (Getreideanbau, Kleintierzucht, Obst-

- 1) Positive Effekte für Kommunikation, Kontrolle und Organisationseffizienz sieht hingegen U. LEVIATHAN: Organizational Effects of Managerial Turnover in Kibbutz Production Branches. In: Human Relations 31 (1978), S. 1001-1018
- 2) DARIN-DRABKIN, H.: The other society. London 1962, p. 108
- 3) Vgl. BARKAI, H.: The Kibbutz: A Study in Macrosocialism. p. 216

Schema 15: Übersicht über eine Kibbutz-Organisation mit angegliederter Industrie

Partizipation auf Kibbutz-Ebene:

"Unternehmensebene"

Legislative + Jurisdiktion

Vorstand:

Exekutive

Beratung:

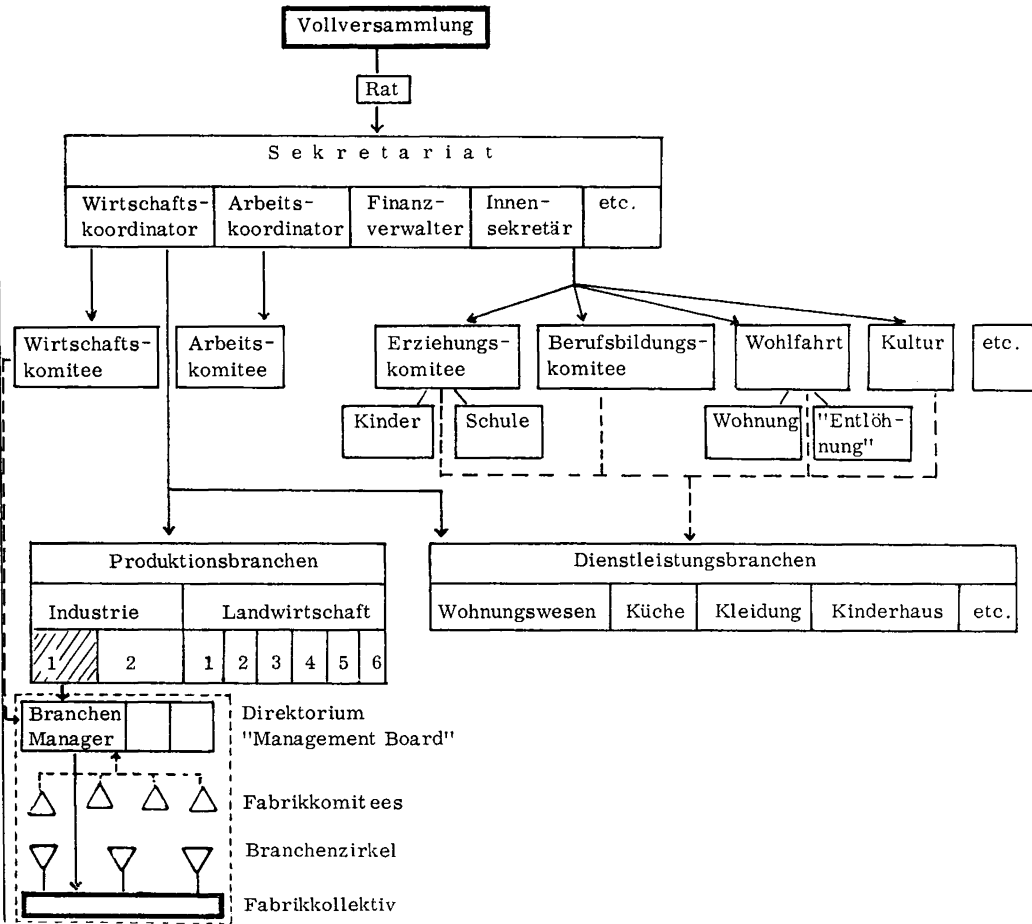
Komitees

Sub-Komitees

Partizipation auf Branchenebene:

"Betriebsebene"

Untergruppen



plantagen etc.) unterteilt. Auch die Kibbutz-Industrien stellen Branchen dar.

Die Branchenteams setzen sich aus maximal 10 erfahrenen, langjährigen Kibbutz-Mitgliedern zusammen. In mehrmals wöchentlich stattfindenden Branchenmeetings(-zirkeln) werden unter den regulären Team-Mitgliedern die anstehenden Berufs- und Arbeitsprobleme diskutiert, Entscheidungen gefällt oder für die Kibbutz-Vollversammlung vorbereitet. Das Team teilt sich in die Verantwortung für die tägliche Arbeit. Die allgemeinen Entwicklungspläne nehmen normalerweise hier ihren Ausgang und gelangen von dort über die Branchenkomitees zur Vollversammlung.

Jeder Branche steht ein Branchenmanager (bzw. ein Fabrikdirektor) vor, der die Arbeiten des Teams überwacht. Meist handelt es sich um ein früheres Team-Mitglied, das jedoch nicht von den Branchenteams selbst, sondern vom Wirtschaftskomitee nominiert wird. Auch seine Position ist der 1-3jährigen Rotation unterworfen. Sein Pflichtenheft ist flexibel, denn nur ein Teil seiner Tätigkeit bezieht sich auf die Koordinationsaufgaben. Die verbleibende Zeit nimmt er an der gewöhnlichen Arbeit teil. Damit werden auch äusserlich sichtbar die Bewertungsunterschiede zwischen den einzelnen Arbeiten und daraus ableitbare Privilegien abgebaut. Hierin liegt ein massiver Unterschied zur klassischen Betriebshierarchie der skalaren Organisation.

Auf eine weitere Formalisierung von Partizipationsregelungen auf Arbeitsplatzebene wurde verzichtet, zumal es sich bei den Arbeitsteams schon um relativ kleine, überschaubare Einheiten handelt, bei denen man von der Annahme direkter und einer Organisation nicht bedürftiger Partizipation des einzelnen ausgehen darf.

Wie vielstufig das Partizipationssystem ist, zeigt sich am deutlichsten am Beispiel einer Kibbutz-Fabrik. Geleitet wird sie meist von einem Management-Board (Direktorium), in dem die obersten Führungspositionen der Fabrik selbst (Fabrikdirektor, Produktionsmanager etc.), das Kibbutz-Sekretariat und Arbeitervertreter aus der Fabrik zusammengefasst sind.

Das Management-Board bereitet die Entscheidungen vor, die entweder von der Vollversammlung der Fabrik (Fabrikkollektiv) oder von der Kibbutz-Vollversammlung (z. B. Investitionsplan) genehmigt werden. Nur technische Entscheidungen und spezifische Berufsprobleme kann das Direktorium allein entscheiden. Die Verknüpfung der verschiedensten Partizipationsebenen und -formen lässt sich folgendermassen darstellen (1):

---

1) In Anlehnung an ROSNER, M.: Self-Management in Kibbutz-Industry. op.cit., p. 105 f.

	W a h l e n   z u			E n t s c h e i d u n g e n   ü b e r			
	Trainings- kursen	Management- positionen	anderes	Produk- tionsplan	Investi- tionsplan	Arbeits- bedingung	technische Probleme
<u>Subsystem</u> (Fabrik)							
1. Komitees	E	-	V	-	-	-	D
2. Direktorium	V	D	-	V	V	V	E
3. Fabrik- kollektiv	E	D	E	E	E	E	I
<u>Gesamtsystem</u> (Kibbutz)							
1. Komitees	D	V	-	D	D	-	-
2. Vollver- sammlung	Z	E	-	Z	Z	-	-
E = Entscheid    V = Vorschlag    D = Diskussion    I = Information    Z = Zustimmung/ Ablehnung							

Das gewöhnliche Vorgehen bei Wahlen ist, dass das Fabrikkollektiv alle Positionsinhaber, incl. Produktionsmanager und Arbeitervertreter im Direktorium, bestimmt. Nur Fabrikdirektoren und Mitglieder des Sekretariats werden auf der Ebene des Gesamtsystems gewählt. Die Fabrikkomitees treten bei Wahlen nur in weniger wichtigen Fragen in Erscheinung. Bei Entscheidungen über Produktion, Investition, technische Probleme usw. geben die Fabrikkomitees einen ersten Ueberblick über die Bedürfnislage. Darauf trifft das Fabrikkollektiv eine vorläufige Entscheidung, die auf der Ebene des Gesamtsystems erneut diskutiert (Komitees) und endgültig verabschiedet wird (Vollversammlung).

### Zusammenfassung

Nach dieser Darstellung dürfte es einleuchten, wenn ROSNER den Kibbutz als ein "overall participative system" bezeichnet, das auf den Prinzipien der direkten Demokratie aufbaut. (1) Denn Basis-Partizipation ist zum Bestandteil eines Lebensstils geworden, der nicht nur alle Entscheidungsebenen, vom Arbeitsplatz bis hin zur "Unternehmensebene", durchzieht, sondern auch die Sozialbeziehungen der Kibbutz-Mitglieder ausserhalb der Arbeit einschliesst. Der Begriff Vollpartizipation meint genau dies:

1. Das Modell genossenschaftlicher Sozialstruktur ist am weitesten entwickelt, da sich die Teilnahmeregelungen der Basis nicht nur auf Betriebskapital und betrieblichen

---

1) ROSNER, M.: Self-Management in Kibbutz-Industry. p. 111,106

Willensbildungsprozess, sondern auf das gesamte Leben der "communal society" erstrecken. (1)

2. Das Kibbutz-System bietet dabei dem einzelnen Genossenschaftsmitglied grösstmögliche Chancen, seinen persönlichen Einfluss direkt geltend zu machen. In der Praxis geschieht dies durch eine Kombination aus direkten und indirekten Partizipationsmöglichkeiten.

- a) Dort, wo direkter Einfluss auf Entscheidungen nicht sinnvoll ausgeübt werden kann, hat die Basis zumindest das Recht, die Entscheidungsorgane zu wählen. Wahlverfahren sind "generalisiert".

Im Gegensatz zu vielen bisher beschriebenen Reformmodellen bleibt Mitbestimmung nicht auf den Arbeitsplatz beschränkt. Die verschiedenen Partizipationsebenen sind untereinander verbunden. Direkte Selbstverwaltung ist in einem bestimmten Ausmass auch auf Unternehmensebene möglich. (2) (3)

	Basis - Partizipation	
	direkt	indirekt
Arbeitsplatz	Arbeitsgruppen (Teams) Fabrikkomitees	Wahl der Leitungspositionen allgemein
Branchenebene ("Betriebsebene")	Fabrikkollektiv (Arbeitervollversammlung)	
Kibbutz-Ebene ("Unternehmensebene")	Kibbutz-Komitees	Wahl des Fabrikdirektors
	Kibbutz-Vollversammlung	Wahl des Kibbutz-Sekretariats

- 1) JOFFE, N.: Zit. nach: SPIRO, M.E. Kibbutz: Venture in Utopia. p. 91. Dem Integrationsgrad nach ist die erweiterte Familie das Vorbild. Der Kibbutz bietet das Bild einer "community as an extension of the family". - Offenbar wird die Familie aber auf Geschwister-Beziehungen verkürzt.
- 2) Im Vergleich dazu kennt die jugoslawische Arbeiterselbstverwaltung auf Unternehmensebene "nur" das Repräsentativsystem des Arbeiterrats. Das Referendum als direkte Teilnahmegelegenheit ist in der Praxis nur äusserst selten zur Anwendung gelangt.
- 3) Die tatsächlichen Entwicklungen zeigen jedoch von der Herausbildung einer technokratischen Elite und einer sozialen Schichtung nach den Statuskriterien von Fachwissen, Seniorität und "relational rewards". Vgl. BEN-RAFAEL, E.: Dynamics of Social Stratification in Kibbutzim. In: International Journal of Comparative Sociology XXI (1980) 1-2, S. 88-100, hier S. 89 ff., 95 ff. Dies wird besätigt von STRYJAN, Y.: Self-Management: The Case of the Kibbutz. In: Economic and Industrial Democracy 4 (1983), 2, S. 243-283, hier S. 260 ff., 269 ff.

- b) Das Rotationsverfahren wird ebenfalls konsequenter gehandhabt. Trotz beschränkter Auswahlmöglichkeiten auf der obersten Führungsebene gilt Rotation grundsätzlich für alle Positionen. (1) Aufkommende Privilegierungen einer Funktionselite und Machtdifferenzierungen unterliegen damit einer stärkeren Kontrolle als bei anderen, genossenschaftsähnlichen oder -kongruenten Modellen. Offensichtlich ist der Kibbutz auch zu einer strikteren Politik des Ausgleichs gezwungen, um den desintegrativen Kräften kultureller und nationaler Gruppenbildung in einer Vielvölker-Organisation entgegenzuwirken.
3. Der Kibbutz ist in verschiedener Hinsicht allerdings ein Sonderfall. Keineswegs überall vorhanden oder problemlos auf ein anderes Milieu übertragbar sind folgende Aspekte:
- die Tatsache der Neubesiedlung von Gebieten: Das Fehlen jeglicher sonstiger sozialer Infrastruktur bewirkt, dass der Siedlungsgenossenschaft keine Konkurrenz von anderen Gruppierungen erwächst. Dadurch kann der Anspruch auf Vollintegration leichter durchgehalten werden. Die rollenbindenden Kräfte werden voll absorbiert. Unter Situationen vielfältiger, sich überschneidender Gruppenbildungen aber kann ein solcher Geltungsanspruch kaum noch aufrechterhalten werden.
  - der kämpferische Pioniergeist und Durchhaltewille (Aussendruck),
  - die Kibbutz-Ideologie,
  - der überdurchschnittlich hohe Ausbildungsstand der meisten Mitglieder,
  - das Fehlen traditioneller Bindungen an früheres, privates Eigentum.
  - die geringe Betriebsgrösse (1968 beschäftigten ca. 3/4 der Kibbutz-Industrien weniger als 50 Arbeiter),
  - die enge Verbindung zu den umgebenden sozio-ökonomischen Institutionen. Die Kibbutzim sind integraler Bestandteil der Einheitsgewerkschaft (Histadrut), besitzen aber weitgehende Sonderrechte. Sie erhalten zudem über den Jewish National Fund Unterstützung durch die zionistische Bewegung. Schliesslich werden die 4 hauptsächlichen Kibbutz-Verbände von jeweils verschiedenen politischen Parteien gefördert.
4. Ein Sonderfall blieb das Kibbutz-System deswegen auch innerhalb der israelischen und weltweiten Genossenschaftsbewegung. Zwar hat es die Phase des sozialen Experiments hinter sich gebracht und ist als sozio-ökonomische Realität anerkannt; dennoch ist es ein Minderheitsphänomen auch in Israel geblieben. Es scheint sogar eine zahlenmässige Konsolidierung des bisherigen Bestands einzutreten. (2) (3)
5. Die Stagnation des Kibbutz-Systems findet nach SCHEMPP ihre Begründung in der Erfüllung des ursprünglichen Ziels der Landnahme, im wohlstandsbedingten Absinken des Arbeitsethos und in der vorwiegend bei afrikanischen und orientalischen Einwanderern (!) feststellbaren Suche nach Siedlungsformen mit ausgedehnterem priva-
- 
- 1) In Jugoslawien scheint das Rotationsprinzip für die Position des Direktors zunehmend weniger konsequent angewendet zu werden. Zum beschränkten Erfolg von Rotationen auf Führungsebenen vgl. S. 212, FN 3
- 2) Interessanterweise haben erst die jüngsten Kriege und Gebietsveränderungen der Bewegung neue Impulse verliehen.
- 3) Die Einwände von W.A. LEWIS, die Kibbutzim seien nur in stationären Gesellschaften und bei niedrigem Lebensstandard überlebensfähig, haben sich bis jetzt nicht bestätigt. Vgl. Die Theorie des wirtschaftlichen Wachstums. Tübingen/Zürich 1966, S. 67



ten Spielraum. (1) Zwei Lösungen boten sich als Ersatz an:

- a) der Moshaw Shitufi: Ebenfalls wie beim Kibbutz herrscht kollektive Zusammenarbeit auf der Basis gemeinsamen Produktionsmittelbesitzes ohne Einkommensdifferenzierung. Die Zuteilung der Konsumgüter erfolgt nach Bedarf, darüber hinaus besteht aber private Haushaltsführung, also keine volle Lebensgemeinschaft. Die zahlenmässige Bedeutung dieses Siedlungstyps blieb bisher gering.
- b) der Moshaw Ovdim (pl. Moshwe; wörtlich: Genossenschaftssiedlung): Auch hier bleibt der Boden im Staatseigentum. Er wird der Genossenschaft zur Bebauung überlassen. Jedes Mitglied erhält nach dem Prinzip der "Selbstarbeit" soviel Land zur individuellen Bearbeitung, als es ohne Zuhilfenahme von Lohnarbeit bestellen kann (3-12 ha). Der Bereich privater, eigenverantwortlicher Wirtschaftsführung ist ausgedehnt. Der Siedler führt seinen Haushalt und Betrieb auf eigene Rechnung und mit individueller Besteuerung. Der erwirtschaftete Ueberschuss aus seinen Aktivitäten fällt ihm privat zu. Nur Einkauf und Verkauf der Produkte sind genossenschaftlich geregelt. Ein Minimaleinkommen ist jedem garantiert. (2)  
 Jeder Bewohner der Siedlung, die mindestens 60, im Durchschnitt aber rund 100 Familien, d.h. bis 800 Menschen, umfasst, ist Genossenschaftsmitglied. Er erhält von der Jewish Agency Haus, Tiere und Grundausstattung mit Produktionsmitteln vorfinanziert, die nach der Rückzahlung Privateigentum werden. Die Nachfolgeregelung wird durch die Familie, im Konfliktfall durch die Dorfversammlung, vorgenommen. Austritt aus dem Moshaw und Verkauf ist möglich, sofern der Käufer von der Dorfversammlung akzeptiert wird. Die Organisation mit Dorfversammlung, Moshaw-Rat, Exekutiv-Komitee und Ausschüssen hält sich an das vom Kibbutz her bekannte Schema.  
 Wenngleich in aufgelockerter Form, handelt es sich auch beim Moshaw Ovdim um eine Lebens- und Wirtschaftseinheit vollgenossenschaftlicher Art, allerdings nicht nach Art einer Kommune mit gemeinsamer Wirtschaftsführung wie beim Kibbutz. (3)  
 Dem grösseren individuellen Freiraum ist es wohl zuzuschreiben, dass der Moshaw Ovdim heute die vorherrschende Dorfgenossenschaft in Israel ist und den Kibbutz zahlenmässig bei weitem überflügelt hat. (4)

Weitere Zwischenformen, bei denen die Grenze zwischen Lebensseinheiten und reinen Wirtschaftseinheiten nicht genau zu ziehen ist, bleiben hier unberücksichtigt.

- 1) SCHEMPF, H.: Gemeinschaftssiedlungen auf religiöser und weltanschaulicher Grundlage. Tübingen 1969, S. 241 und BERGMANN, Th.: Funktionen und Wirkungsgrenzen von Produktionsgenossenschaften in Entwicklungsländern. Frankfurt 1967, S. 70
- 2) PREUSS, W.: Das Genossenschaftswesen in der Welt und in Israel. S. 155 f.
- 3) WEIPPERT, G.: Vollproduktivgenossenschaften als Lebensgemeinschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 10 (1960), 2, S. 247. - Nach der Einleitung der FAO wäre der Kibbutz der vollgenossenschaftliche Typus der Gemeinschaftsfarm (communal farm), der Moshaw Ovdim der vollgenossenschaftliche Typus der zusammengeschlossenen Betriebe (grouped farms). Die Kolchosen gelten als Kollektivwirtschaften (collective farms) und der Moshaw Shitufi als Zwischenform zwischen Gemeinschafts- und Kollektivfarm. FAO: Reprint of technical meeting on co-operatives in Asia and the Far East. Rome, December 1949.
- 4) 1965 bestanden 346 Moshwe, in denen rund 120.000 Menschen siedelten. Neuere Zahlen deuten darauf hin, dass sich diese Genossenschaftssiedlung in starker Expansion befindet, BUBER AGASSI spricht von 500 Moshwe. Vgl. Wirtschaftsdemokratie in Israel. In: VILMAR, F. (Hg.): Industrielle Demokratie in Westeuropa, S. 281. Dazu auch HARUVI, N./KISLEV, Y.: Cooperation in the Moshav. Journal of Comparative Economics 8 (1984), S. 54-73

## II. Selbstverwaltungsstrukturen in Produktivgenossenschaften

Wie wir sahen, sind Siedlungsgenossenschaften vollproduktivgenossenschaftliche Lebens- und Betriebsgemeinschaften. Produktivgenossenschaften (PG) im engeren terminologischen Verständnis bezeichnen einen Genossenschaftstyp, der sich nur auf die gewerbliche oder landwirtschaftliche Erzeugungsfunktion beschränkt, im Aktivitätsumfang also nicht an Gemeinschaftssiedlungen heranreicht. Sie sind eine Arbeits- aber keine Lebensform, ein Unternehmenstyp, aber keiner, der darüber hinausreichende Elemente des Zusammenlebens einschliesst. Wegen des dabei äusserst stark ausgeprägten integrativen Elements lässt es sich rechtfertigen, auch sie im soziologischen Sinn zu den Vollgenossenschaften zu rechnen, wenngleich sich schon ein Uebergang zu segmentären Kooperationsformen anbahnt.

### 1. Der Begriff der Produktivgenossenschaft

Produktivgenossenschaften sind dadurch charakterisiert, dass bestimmte Produzenten, seien es ehemals Selbständige oder bisher Unselbständige, ihr Vermögen und ihre Arbeitskraft in einen gemeinsam getragenen Geschäftsbetrieb investieren und damit "unabhängig von und ohne Zusammenhang mit der eigenen (Erwerbs- oder Haushalts-) Wirtschaft zu Kollektivträgern der von ihnen selbst ausgeübten Produktion" werden. (1) Die Träger (Anteilseigner oder Berechtigte) sind zugleich die Beschäftigten dieses Gemeinschaftsbetriebs. Deren Hauptinteresse ist "die adäquate Verwendung ihrer Fähigkeiten". (2)

PG sind also freiwillig errichtete Gruppenunternehmen, in denen die Mitglieder durch gemeinsame Kapitalaufbringung, Mitwirkung an der Disposition und Verrichtung der ausführenden Arbeit partizipieren und sich deswegen in Eigentum, Gewinn, Kontrolle und Verantwortung gleichberechtigt teilen.

Durch ihr gemeinsames Tätigsein schaffen sie sich gemeinsam ihre Existenzgrundlage. Dies im Unterschied zu den Hilfsgenossenschaften, deren Zweck die Förderung von vorher bereits bestehenden Mitgliederwirtschaften durch billige Belieferungs- oder günstige Absatzmöglichkeiten ist (Ergänzungsleistungen für die Eigenwirtschaften). PG sind autonome Organisationen, in denen die Erwerbstätigkeit der Mitglieder durch gemeinsamen Geschäftsbetrieb nicht nur unterstützt, sondern vielmehr in ihm voll umschlossen ist. (3) Der Zusammenschluss der Schwachen vollzieht sich so, dass sie ihre ganze wirtschaftliche Leistung in das Gruppenunternehmen verlegen und ihre ökonomische Existenz voll mit diesem verknüpfen (nichthilfswirtschaftliche Gebilde). (4) Darin liegt

- 
- 1) ALBRECHT, G.: Produktivgenossenschaften. In: Ders.: Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens. Berlin 1965, S. 277
  - 2) VILLEGAS VELASQUEZ, R.: Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften. Tübingen 1975, S. 2
  - 3) JONES, D.C.: Britische Produktivgenossenschaften und die Ansichten der Webbs über die Partizipation und die Fähigkeit zu überleben. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 44 (1975), 2, S. 187
  - 4) Näheres dazu bei WEISSER, G.: Form und Wesen der Einzelwirtschaften. Stuttgart 1947, S. 66. CRUEGER, H.: Produktivgenossenschaften. In: Handwörterbuch der Staatswissenschaften. Jena 1925, 4. Aufl., Bd. VI, S. 1128 ff.

der Unterschied zwischen Produktiv- und Produktions(förderungs)genossenschaften: Je grösser der Umfang der Wirtschaftstätigkeit, den die Genossenschaft den einzelnen Mitgliedern abnimmt, desto stärker nähern sich letztere an erstere an und verlieren ihren Ergänzungsscharakter.

Der nicht ergänzungswirtschaftliche Charakter der Produktivgenossenschaften wirft das Problem auf, ob sie überhaupt den Genossenschaften zugerechnet werden können. (1) LIEFMANN hat mit seiner Ablehnung Recht, sofern er sich auf den Genossenschaftsbegriff geltenden Rechts abstützt, der tatsächlich von der Förderung der Mitgliederwirtschaften durch gemeinsamen Geschäftsbetrieb ausgeht. Die Identität von Trägerschaft und Beschäftigung in den PG erlaubt dagegen nur in einem entfernten Sinn von Mitgliederwirtschaften zu sprechen. (2) Er hätte allerdings Unrecht, wenn er damit auch den soziologischen Genossenschaftscharakter gemeint haben sollte.

PG lassen sich nach den verschiedensten Gesichtspunkten (Entstehung, Rechtsform, Mitgliederzusammensetzung, Zusammenhalt, Ideologie) unterscheiden. Die wichtigste Unterteilung ist die nach Sektoren, in denen sie tätig werden: als Zusammenschluss von Industriearbeitern (Arbeiterproduktivgenossenschaften), von kleinen Handwerkern (Handwerker-genossenschaften) oder von Landarbeitern oder Landeigentümern (landwirtschaftliche Produktivgenossenschaften). Da in letzter Zeit eine Verschiebung der Aktivität auf den Dienstleistungssektor zu erkennen ist, schlägt ANTONI als neuen Oberbegriff den wenig glücklichen Terminus "Arbeitsgenossenschaften" (*coopératives de travail*) vor. (3) Als "Arbeitsgenossenschaften" werden aber üblicherweise die Zusammenschlüsse bezeichnet, die nur den Produktionsfaktor Arbeit in vorteilhafter Weise in den Produktionsprozess einzubringen versuchen, etwa durch Beschaffung von Arbeitsaufträgen wie in der italienischen *"società di braccianti"* (Tagelöhnergenossenschaft) oder (teilweise) im alt-russischen *Artel*, während Kapitalien meist nicht eingelegt werden (können) (4) und daher die Unternehmerdisposition anderen überlassen bleibt.

Missdeutig ist der Terminus "Arbeitsgenossenschaften" auch deshalb, weil er stark an die *"communautés de travail"*, die Arbeitsgemeinden des M. BARBU in Boimondau/Südfrankreich erinnert, die jedoch wegen ihrer starken Betonung quasi-familiärer Sozialbeziehungen unserer Klassifizierung gemäss tendentiell eher der vollgenossenschaftlichen Lebensgemeinschaft zuzurechnen sind. (5)

---

1) LIEFMANN, R.: Unternehmensformen, S. 169

2) Daher will auch HENZLER, R., die Produktivgenossenschaften einer eigenen gesetzlichen Regelung unterwerfen. Vgl. Neugestaltung des gesetzlichen Genossenschaftsbegriffs; Zulässigkeit des ergänzenden Nichtmitgliedergeschäfts. In: Ders.: Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder. Frankfurt 1970. S. 127. Zustimmung ALBRECHT, G.: op.cit.

3) ANTONI, A.: Die Aussichten für die Arbeitergenossenschaften. In: Internationale genossenschaftliche Rundschau 64(1971), 1, S. 8

4) ALBRECHT, G.: op.cit., S. 285. Allerdings hat schon H. CRUEGER seinerzeit darauf aufmerksam gemacht, dass eine Aussonderung der Arbeits- aus den Produktivgenossenschaften, wie sie auch bei ALBRECHT anklingt, nicht aufrecht erhalten werden kann, weil auf eine, wenn auch noch so geringe Kapitaleinlage, kaum verzichtet werden kann. Die Erwerbs- und Wirtschafts-Genossenschaften in den einzelnen Ländern. Jena 1982, S. 16. LOUIS, G.: Les coopératives de main-d'oeuvres: déclin ou relance? Genf 1982, besonders S. 27-50.

5) Auf diese interess. Form der Vollgenossenschaft kann hier nicht näher eingegan-

## 2. Die soziologische und gesellschaftspolitische Bedeutung der Produktivgenossenschaften

---

Produktivgenossenschaften sind in verschiedener Hinsicht von organisationssoziologischem Interesse. Bedeutsam ist in erster Linie deren Integrationscharakter. Dadurch, dass die Genossenschaftsmitglieder hier zugleich Mitunternehmer und Mitarbeiter sind, kann der Kooperativnexus theoretisch schlechterdings nicht enger gedacht werden. Anders als bestimmte Käufer oder Lieferanten, die sich mehr oder weniger häufig der Vorteile des Gemeinschaftsbetriebs bedienen, haben diese Menschen ihre ganze ökonomische Existenz in das gemeinsame Wirtschaftsunternehmen investiert, woraus sich im Idealfall eine intensive Arbeitsverbundenheit der Mitglieder ergibt.

Eine beträchtliche Verstärkung erhält dieser Effekt dadurch, dass die Mitglieder gesellschaftsrechtlich einander völlig gleichgeordnet sind (Personenvereinigung im Sinne DRAHEIMS), das arbeitsrechtliche Verhältnis also völlig durch das gesellschaftsrechtliche abgelöst wurde. Die desintegrierende Spaltung zwischen Kapitalbesitzern und kapitallosen Arbeitnehmern entfällt. In einem ganz spezifischen Sinne herrscht wegen der "Identität zwischen der Gesamtheit der Arbeitnehmer und der die Arbeitgeber konstituierenden Personengruppe" (1) sogar "Vollintegration".

Dieser Integrationscharakter ist es auch, der in den PG schon seit jeher ein, wenn nicht sogar das Element einer gesellschaftlichen Friedensordnung sehen liess. (2) Da nämlich die Arbeitnehmer die Alleineigentümer (Kollektiveigentümerschaft) sind, also in allen Fragen der Unternehmens- und Betriebsgestaltung Alleinbestimmungsrecht haben, ist ein eigentlicher Adressat für Kampfforderungen nicht mehr in Sicht. In reinen Belegschaftsunternehmen mit alleinigen Arbeitnehmer-Gesellschaftern herrscht "Gegnerlosigkeit" (3). Kompromisse müssen nicht zwischen verschiedene Interessenlagen verkörpernden sozialen Gruppen gefunden werden, sondern nur innerhalb ein und derselben Gruppe. Die antagonistische Gegenüberstellung von Kapital und Arbeit ist zumindest institutionell überwunden, indem die Arbeitnehmer zu alleinigen Trägern selbständiger Wirtschaftsunternehmen gemacht wurden und nicht nur zu "Partnern" mit Gewinnanteilsberechtigung, Miteigentümerschaft, aber Unterordnung unter die Dispositionsbefugnis des dominierenden Kapitalgebers. Die in den PG verwirklichte gesellschaftsrechtliche Gleichstellung gab denn auch allen Hoffnungen auf eine humanere und sozialere Gesellschaftsordnung immer wieder Nährstoff, was vielfach mit der Phantasie der Wiedergewinnung urwüchsiger "Gemeinschaft" verknüpft wurde. (4)

Obschon im frühen Mittelalter Bergwerke produktiv-genossenschaftlich betrieben wurden (5), wird die Entstehung der eigentlichen PG mehrheitlich ins 19. Jahrhundert ver-

---

gen werden. Einen guten Ueberblick über deren Funktionsweise und Zielsetzungen bietet MEISTER, A.: *Les communautés de travail. Bilan d'une expérience de propriété et de gestion collective*. Paris 1958

- 1) HENZLER, R.: Mitbestimmung in Genossenschaften. In: Ders.: *Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder*. Frankfurt 1970, S. 67
- 2) a.a.O.
- 3) DAEUBLER, W.: *Das Grundrecht auf Mitbestimmung*, op.cit.
- 4) Es sei hier nur an die moderne Version jugoslawischer Selbstverwaltung erinnert, die z. T. auch aus diesem "Gemeinschafts"-Bild begründet wird.
- 5) WEBER, M.: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Bd. I, S. 73

legt. Als eigentliche Begründer der modernen Produktivgenossenschaften gelten weder OWEN noch FOURIER mit seinen "phalanstères", die dem siedlungsgenossenschaftlichen Typ zuzurechnen sind, sondern Ph. BUCHEZ und L. BLANC. Zwar hatte R. OWEN anfänglich in Lanark auch mit einer Art PG experimentiert, sich jedoch dann vorwiegend seinen Genossenschaftsdörfern (communities) gewidmet. Die erste moderne PG wurde 1838 nach BUCHEZs Plänen gegründet. Hierin sah er den wichtigsten Ansatz, um die Lehren des Christentums "in soziale Institutionen zu verwandeln". (1) Seinen Arbeiter-Assoziationen, die er - soziologisch ungenau - auch "petite communauté industrielle" nannte (2), stellten für ihn ein Allheilmittel gegen die Konkurrenzwirtschaft und deren gesellschaftspolitische Schwächen dar, und er gab seiner Hoffnung Ausdruck: "Mögen es alle Arbeiter so machen und das soziale Problem wird gelöst sein." (2)

Einen Nachahmer, wenn auch mit etwas anderer Ausrichtung, fand BUCHEZ 1841 in L. BLANC und dessen sozialen Werkstätten (ateliers sociaux). Durch staatliche Finanzhilfe sollten die neuen Assoziationen allgemein verbreitet, alle Produktionsmittel in genossenschaftliche Verwaltung überführt und auf diese Weise eine neue Gesellschaftsordnung errichtet werden. (3) Von diesen Gedanken liess sich F. LASSALLE inspirieren. Auch er glaubte, dass sich der Kapitalismus mit Hilfe der (vom Staat finanziell unterstützten) Produktivgenossenschaften aus den Angeln heben lasse (4), musste sich deswegen aber heftige Kritik von E. BERNSTEIN, R. LUXEMBURG und K. MARX gefallen lassen.

Anders H. SCHULZE-DELITZSCH, der in den Produktivgenossenschaften wohl auch die höchste Stufe der Genossenschaftsentwicklung sah, ihnen aber - im Gegensatz zu den oben Genannten - keine Hebefunktion bei der Ausschaltung des Kapitalismus zuschrieb. Ihm schienen die PG hauptsächlich deswegen erstrebenswert, weil sich durch sie die Chancen der Selbständigkeit, der Eigenunternehmerschaft, beachtlich verbreitern liessen. Diese aber sind mit der privatkapitalistischen Erwerbswirtschaft durchaus kompatibel. SCHULZE-DELITZSCH war allerdings Realist genug, die PG nur als "Innung der Zukunft" anzusprechen, und trieb, anders als L. BLANC, keineswegs zu vorschnellen PG-Gründungen an. Denn die persönlichen Anforderungen an die Mitglieder und Leiter erschienen ihm - mit Recht - bei diesem Genossenschaftstyp höher als bei jedem anderen. (5)

Dass Emanzipation bisher Abhängiger durch gemeinsames Sozialkapital keineswegs nur eine sozialistische Idee ist, beweist unvermutet auch ein Mann wie J. St. MILL. Er ist sich mit den oben Genannten durchaus einig, dass Produktivgenossenschaften aus der Tatsache heraus, dass sie das bisherige Arbeitsverhältnis durch ein auf Selbstverwaltung gegründetes Teilhaberverhältnis ablösen (6), den besten Ansatzpunkt für eine Sozialreform bieten. Die Spannweite der Zustimmung reicht sogar noch weiter: Infolge

---

1) CUVILLIER, A.: P.J.B. BUCHEZ et les origines du socialisme chrétien. (Coll. du Centenaire de la Révolution de 1848). Paris 1948, p. 38 ff.

2) Ebenda

3) TOTOMIANZ, V.F.: "L. Blanc". In: Internat. Handwörterbuch des Genossenschaftswesens. Berlin 1928, S. 119 ff. Ebenso: VIDALENC, J.: Louis Blanc (Coll. du Centenaire de la Révolution de 1848). Paris 1948

4) LASSALLE, F.: Offenes Antwortschreiben. In: Ders.: Reden und Schriften. Hrsg. von F. JENACZEK. München 1970, S. 188 ff.

5) SCHULZE-DELITZSCH, H.: Hermann Schulze-Delitzschs Schriften und Reden. Hrsg. von F. THORWART. Berlin 1909, Bd. I, S. 22, 31

6) MILL, J. St.: Principles of Political Economy. Vol. IV. c. VII, Paragr. 4/6. (1848)

der Möglichkeiten, durch Produktivgenossenschaften die Basis der Eigenunternehmer-schaft in der Wirtschaft zu verbreitern, erhebt auch ein so renommierter Vertreter der katholischen Soziallehre wie MESSNER das Postulat, "diese Unternehmensform anzustreben und zu fördern mit allen Mitteln, die mit dem Prinzip der sozialwirtschaftlichen Produktivität vereinbar sind ... Es wäre ein befreiender Gedanke, wenn Versuche des Arbeitergenossenschaftsunternehmens in grösserem Ausmass und in grösserem Stil, also auch in Grossunternehmen, gelingen würden." (1)

Die gesellschaftspolitischen Erwartungen an die PG hängen ihrerseits wieder aufs engste mit der Partizipationsregelung zusammen.

### 3. Produktivgenossenschaften als Modell umfassender Partizipation am Betriebsge-schehen

Wie schon früher erwähnt, werden bei einigen neueren Partizipationsregelungen in der Wirtschaft Konstruktionselemente der PG entlehnt. Tatsächlich bedeutet "die Konkretisierung der Mitbestimmung den Einbau von produktivgenossenschaftlichen Elementen in die Unternehmungsstruktur von hochindustrialisierten Volkswirtschaften." (2) Ueberall da nämlich, wo eine Identität von Beschäftigten und Eigentümern bzw. Verfügungsberechtigten über die Produktionsmittel angestrebt wird, "findet das oder doch etwas ähnliches Verwirklichung, was den Vätern des Produktivgenossenschaftsgedankens vorgeschwebt hatte ... (wenngleich) auf Wegen und in Formen, die nichts mehr mit der verwirklichten Produktivgenossenschaft und ihrem Recht zu tun haben." (3) Daraus kann umgekehrt zwingend geschlossen werden, dass bei voller Verwirklichung des Mitbestimmungsgedankens in Form der Basis-Partizipation "die Umstellung auf das Modell der Produktivgenossenschaft vollendet" ist. (4) In diesem Sinn ist dann - wie CASSELMANN betont - Wirtschaftsdemokratie immer Genossenschaftsdemokratie (5), denn hier wird das grundlegende Prinzip der "power equalization", der Macht- und Verantwortungsverteilung, realisiert.

Bei der konkreten Darstellung der produktivgenossenschaftlichen Partizipationsstrukturen können wir uns äusserst kurz fassen, um nicht an anderer Stelle Gesagtes unnötig zu wiederholen. Es sei nur soviel in Erinnerung gerufen: PG sind aus dem Wunsch nach "demokratisch-republikanischer Regelung des Betriebes" (F. v. WIESER) entstanden. Dies besagt nicht nur Mitwirkung der Mitglieder in Gestalt von Arbeitsleistung (self-labour) und Kapitaleinlagen, sondern auch Ausübung der unternehmerischen Funktionen im gemeinsamen Geschäftsbetrieb. Auf diese Weise kann den Mitgliedern in autonomen Betrieben Selbständigkeit verschafft werden. PG sind vom Gedanken getragen, dass "Verantwortung nur als Mitverantwortung oder gemeinsame Verantwortung verwirklicht

- 
- 1) MESSNER, J.: Das Naturrecht. Handbuch der Gesellschaftsethik, Staatsethik und Wirtschaftsethik. Innsbruck/Wien/München 1966, 5. Aufl., S. 1091
  - 2) BOETTCHER, E.: Vorwort zu R. VILLEGAS VELASQUEZ: op.cit., Tübingen 1975, S. V
  - 3) ALBRECHT, G.: Produktivgenossenschaften. op.cit., S. 297 f.
  - 4) BOETTCHER, E.: a.a.O., S. VI
  - 5) CASSELMANN, P.H.: The Cooperative Movement and Some of Its Problems. New York 1952, p. 152

werden und Dispositionsfreiheit ... nur als Teilnahme an gemeinsam zu verantwortenden Dispositionen erreicht werden (kann)" (1). Dies ist der Grund, warum PG als Trägergruppen der Wirtschaftsdemokratie angesehen werden. (2) Dies kommt in dem nunmehr als bekannt vorausgesetzten Aufbau "von unten her" zum Ausdruck. Danach ist die jure die Generalversammlung das höchste Willensbildungsorgan mit einer weit stärkeren Stellung als etwa die Hauptversammlung einer AG. Grundsätzlich steht ihr die ganze legislative Gewalt zu. Die Generalversammlung wählt den Vorstand und den als Kontrollorgan über den Vorstand waltenden Aufsichtsrat. Jedes Mitglied hat aktives und passives Wahlrecht. Der Vorstand seinerseits wählt die Funktionäre einschliesslich der Geschäftsführer (Manager), wobei vielfach der Zentralverband mittels eines "staff selection service" unterstützend zur Seite steht.

Es ist naheliegend, dass die Väter der PG diese Unternehmensform als Modell der direkten Demokratie begriffen: die Grundentscheidungen stehen den Mitgliedern in der Generalversammlung zu; sie werden vom Vorstand in Handlungspläne unformuliert und gelangen - wegen der Identität von Anweisenden und Ausführenden - problemlos zur Ausführung. Das Mandat der Führungspositionen ist imperativ gebunden und jederzeit dem "recall" unterworfen. Mit anderen Worten: auch die Kontrollrechte werden jederzeit und direkt ausgeübt. In dieser Version trägt das Modell der PG stark rätendemokratische Züge. Das ist jedoch nur eine, und noch dazu nur eine in Sondersituationen praktikierbare Form demokratischer Verhaltensweisen in Produktivgenossenschaften. Die Mitgliederversammlung ist meist nur "während und unmittelbar nach der Gründung ... oberstes Entscheidungsorgan, die Verwaltung reines Vollzugsorgan. Im Verlaufe des genossenschaftlichen Wachstums geht der Einfluss der Mitgliederversammlung immer mehr zurück, die Mitgliederversammlung hat im wesentlichen einen indirekten Einfluss als Ueberwachungs- und Wahlorgan (fleet in being)" (3). Die PG geht damit ihres wirtschaftsdemokratischen Charakters keineswegs verlustig. Sie wird ihrem demokratischen Anspruch nämlich auch dann noch gerecht, wenn statt direkter Entscheidungs- und Kontrollausübung durch alle Mitglieder gewisse Organe damit beauftragt werden, die ihre letzte Legitimation von der Generalversammlung erhalten und von dieser kontrolliert werden, zumal bei Grundsatzentscheidungen das direkt-demokratische Entscheidungspotential sogar oft sehr schnell aktiviert werden kann. (4) Diese Verschiebung hat sich auch bei den meisten PG-Betrieben eingestellt.

Die Kritik am Partizipationsmodell Produktivgenossenschaft entzündet sich aber meist an etwas anderem: Dem theoretischen Anspruch der PG zum trotz und entgegen den Hoffnungen der Gründerväter bzw. der späteren Verfechter dieser Unternehmensform sind die PG nämlich Randphänomene geblieben. Zwar spricht man im Weltmasstab von ca. 1 Million Mitgliedern von Produktivgenossenschaften; doch diese Zahl ist mit grösster Zurückhaltung aufzunehmen, da schon die verwendeten unterschiedlichen Definitionskriterien keinen genauen Ueberblick über die reale Situation erlauben, geschweige denn

- 
- 1) WEISSER, G.: Zit. nach ENGELHARDT, W.: Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaften. In: Festschrift für G. WEISSER. Berlin 1963, S. 439 f.
  - 2) So die Kennzeichnung durch den britischen Dachverband der Produktivgenossenschaften Co-operative Productive Federation (C.P.F.).
  - 3) BLUEMLE, E. B.: Wachstum und Willensbildung der Primärgenossenschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 14 (1964), 4, S. 460
  - 4) DRAHEIM, G.: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. S. 38

die Unzulänglichkeit der statistischen Unterlagen in vielen Entwicklungsländern, in denen sich ja die überwiegende Zahl dieses Genossenschaftstyps befindet. (1)

Selbst im Ursprungsland der modernen produktivgenossenschaftlichen Idee, Frankreich, wurden 1981 nur 933 PG gezählt. Meist handelt es sich um Mittelbetriebe, mehrheitlich aus der Bauwirtschaft. (2) Dabei sind die "communautés de travail" mit ihren rund 200 Familien (50 "Arbeitsgemeinden") in den Zahlen eingeschlossen. Weit positiver scheint sich die Entwicklung in Italien darzustellen. Die amtliche Statistik (1981) weist rund 11.200 PG aus; darunter sind jedoch eine erhebliche Zahl von Baugenossenschaften enthalten, deren Genossenschaftscharakter dort nach unserer Meinung äusserst zweifelhaft ist. Ausserdem sagen diese Zahlen nichts darüber aus, ob diese Genossenschaft auch eine wirkliche Aktivität ausüben. (3) Für die USA schätzt man ca. 3.000 PG's (1981). (4)

Westeuropäische Länder mit einer weniger ausgeprägten produktivgenossenschaftlichen Tradition wie Grossbritannien und Deutschland weisen weitaus bescheidenere Zahlen aus. In England existieren (1981) 468 (5), in Deutschland angeblich nur 35 PG mit 1.500 Mitgliedern (6), in den Niederlanden 40 PG.

Diese Zahlen scheinen den schlagenden Beweis zu liefern, dass Produktivgenossenschaften eben doch kein Modell der Wirtschaftsdemokratie abzugeben vermögen. Zumindest wird die Annahme vertreten, dass sich die heutigen Wirtschaftsstrukturen derart geändert hätten, dass PG kein eigentliches wirtschaftliches und soziales Bedürfnis mehr darstellten. Auch die Sozialdemokratie hat das vom Frühsozialismus zur Diskussion gestellte Thema bezeichnenderweise kaum wieder aufgegriffen. Dies hängt damit zusammen, dass in der Genossenschaftsliteratur bisher die Meinung dominierte, den PG seien zu grosse konstruktive Mängel eigen (Teil D), die selbst bei positiver Einschätzung der Partizipationsstruktur, an eine Realisierung im grossen Stil nicht denken liessen. Aus diesem Grund stellt ALBRECHT apodiktisch fest, "an produktivgenossenschaftliche Lösungen auf dem Gebiet der durch die Schlagworte Miteigentum und Mitbestimmung der Arbeiter gekennzeichneten Bestrebungen... nicht zu denken", zumindest nicht als vorherrschende Unternehmensform. Diese Bestrebungen müssten auf anderen Wegen als über die PG in die Wirk-

- 1) WATKINS, W.-P.: Worker's Co-operative Production. Its Place in the International Co-operative Movement. In: Co-operator's Year Book 1956, p. 19. Entscheidende Veränderungen werden in den jüngsten 20 Jahren nicht angenommen
- 2) ELISSEIEFF, K.: Über die gewerbliche Produktivgenossenschaft. In: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung. Karlsruhe 1962, S. 68 ff. CECOP 1982, Annex III, pp 16 f., BEN-NER, A.: Producer Cooperatives. Why do they exist in Capitalist Economies? In: POWELL, W. (Ed.): Between the Public and the Private. The Nonprofit Sector. New Haven/Conn. 1985
- 3) KLINGENBERG, W.: Genossenschaften und Genossenschaftsrecht in Italien. Marburg 1957, S. 26 f. Die negativen Beobachtungen, die wir in Sizilien machen konnten, haben sicher z.T. auch ihre Gültigkeit für andere Teile Italiens. Vgl. dazu auch die Arbeit von GIORDANO, C./HETTLAGE, R.: Mobilisierung oder Scheinmobilisierung? Basel 1975, S. 46 ff.
- 4) WOODWORTH, W.: Workers as Bosses. In: Social Policy 11 (1981) 4, S. 40-45
- 5) Dazu vgl. WATKINS, W.P.: a.a.O.; ALBRECHT, G.: Produktivgenossenschaften. op.cit. S. 251 f.; BOGGIS, F.: Worker's Co-operatives: A Vital Experience. In: BALFOUR, C. (Ed.): Participation in Industry. Oxford 1973, p. 46 f.
- 6) Die geringe Mitgliederzahl ist darauf zurückzuführen, dass es sich hier nur um tätige Mitglieder handelt, während in England der Teil der nicht in der Genossenschaft beschäftigten Genossen überwiegt.



lichkeit umgesetzt werden. (1) Ähnlich CLEGG und BLUMBERG, die aus der Geschichte der Misserfolge von PG folgern, dass diese Lösung aus der Diskussion um die Wirtschaftsdemokratie ausgeklammert werden könnte. (2) Allerdings trägt letzteres Argument in seiner Vereinfachung nicht sehr weit.

Zwar mag die Mortalität der PG hoch sein, ein Blick auf die durchschnittliche Lebensdauer dieser Betriebe zeigt allerdings, dass diese nicht wesentlich geringer ist als bei nicht-genossenschaftlichen Unternehmen vergleichbarer Grösse. (3) Immerhin waren in Frankreich 1960 48 % der bestehenden PG über 16 Jahre alt, 33 % sogar über 24 Jahre. (4) Für England glaubt D.C. JONES sogar eine längere Lebensdauer der PG als bei den vergleichbaren, nicht-genossenschaftlichen Unternehmen nachweisen zu können, (5) ohne dass es dabei zu einer partizipativen Degeneration gekommen wäre. Für den Zeitraum von 1890 - 1970 ergibt sich sogar, dass die Mitglieder ihr Kontrollpotential stärker auszubauen vermochten. (6)

Grundsätzlich scheint die PG also weder labiler zu sein, noch weniger Zukunftsaussichten als andere Genossenschaftstypen zu haben. (7) ANTONI ist sogar der Auffassung, dass ein ungeahntes Aufblühen der PG künftig durchaus denkbar ist, vorausgesetzt, dass dem Gründungsvorgang genaue "feasibility studies" vorausgingen. (8) Er geht davon aus, dass in der heutigen und künftigen Industriegesellschaften die Existenzbedingungen dieses Modells im Industriesektor günstig seien, da Grossbetriebe immer mehr dazu übergingen, Teilproduktionen auszulagern und an Mittel- u. Kleinbetriebe zu über-

- 1) ALBRECHT, G.: op.cit., S. 262, 303
- 2) CLEGG, H.: A New Approach to Industrial Democracy. Oxford 1960 und BLUMBERG, P.: Industrial Democracy: The Sociology of Participation. London 1971, 2nd ed, p. 3 f.
- 3) INFELD, H.: Die städtische Vollgenossenschaft. In: Archiv für öffentliche und freigemeinschaftliche Unternehmen 1 (1954), S. 253 ff. So waren z.B. 1965 über 20 % der Kibbutzim über 20 Jahre. Vgl. BARKAI, H.: op.cit., 1977, S. 227 ff. Genaue Vergleiche und abwägende Folgerungen finden sich bei JONES, D.: Producer Cooperatives in Industrialized Western Countries. In: British Journal of Industrial Relations XVIII (1980), July.
- 4) ELISSEIEFF, K.: op.cit., S. 68
- 5) JONES, D.C. Britische Produktivgenossenschaften und die Ansichten der Webbs über die Partizipation und die Fähigkeit zu überleben. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 44(1975), 2, S. 211. Ähnliche Ergebnisse scheinen frühere Untersuchungen über die PG im Taiwan der Nachkriegszeit zu Tage gebracht zu haben. Vgl. LETSCHERT, G.: op.cit., S. 68
- 6) Zu überraschenden Ergebnissen gelangte auch OSTERGAARD bei seiner Untersuchung der Anwesenheitsraten der Mitglieder an den Generalversammlungen. Wohl waren diese Raten absolut gesehen gering, relativ zu den Hauptversammlungen der Aktiengesellschaften aber wesentlich höher. Zugleich wies die Kategorie der Arbeiter mit Abstand die höchsten Präsenzzahlen auf. - Vgl. OSTERGAARD, P.: Member Participation in Co-operative Partnerships. In: The Co-operators' Year Book 1957. Zit. nach BOGGIS, F.: op.cit., p. 44
- 7) BOETTCHER, E.: Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. Tübingen 1974, S. 31
- 8) ANTONI, A.: Die Aussichten der Arbeitergenossenschaften. In: Internationale genossenschaftliche Rundschau 64 (1971), 1, S. 8. Da PG schwer zu organisieren seien, wird von der Expertengruppe der United Nations Industrial Organization (UNIDO) vorgeschlagen, nicht vorschnelle Gründungen zu stimulieren, sondern die unter marktwirtschaftlich operierenden Unternehmen üblichen strengen Situationsanalysen ebenfalls anzuwenden. Vgl. Nature and Role of Industrial Cooperative in Industrial Development. Wien 1969. Ähnlich BOGGIS, F.: op.cit., S. 40 und 49

tragen (Subkontrakte). Hinzu kommt die neben der Nachfrage nach Massengütern auftretende Nachfrage nach Qualitätsprodukten handwerklicher Machart und Güte. Verstärkend wirken zusätzlich die Änderung des Führungsstils und des Selbstbewusstseins der Arbeiter als Stimulus für genossenschaftsähnliche Ansätze, die auch zur letzten Konsequenz der PG drängen könnten.

Noch aussichtsreicher schätzt er die Aussicht der PG im Dienstleistungssektor ein, zumal dort der notwendige Kapitaleinsatz oft erheblich geringer ist. Tatsächlich sind auch hier neuere Entwicklungen auf der Basis produktivgenossenschaftlicher Vereinbarungen unter Verlegern, Ärzten, Rechtsanwälten, im Bereich der Datenverarbeitung, Organisationsberatung, etc. festzustellen.(1)

Auch die Landwirtschaft erscheint vielfach als ein für produktivgenossenschaftliche Ansätze geeigneter Bereich. Schon OPPENHEIMER räumt der PG im Agrarbereich bessere Startbedingungen ein als in der Industrie (reale Sicherheiten für Kredite, gesicherter Absatzmarkt). Der gemeinsamen Bewirtschaftung des Bodens schreibt ENGELHARDT sogar im Rahmen des gemeinsamen europäischen Agrarmarkts erhöhte gesellschaftspolitische Bedeutung zu. Landwirtschaftliche PG könnten hier als wichtige Stütze notleidender Randbetriebe fungieren.(2) Übereinstimmend werden ausserdem grosse Hoffnungen auf diese Betriebsform im Bereich der Entwicklungspolitik gesetzt, wo sie manchmal als Fundament einer gesellschaftlichen Neuordnung, als "Dritte Kraft" im Kampf der grossen Wirtschaftssysteme betrachtet werden.(3) (➤ Teil C, 4. Kap.) Bei gemeinsam betriebenen Bewässerungsprojekten etwa ist der Zusammenschluss zur Produktivgenossenschaft oft nur noch ein formaler Schritt, zumal dann, wenn die Input-Leistung weniger kapital- als arbeitsintensiv ist.(4)

Auf der anderen Seite ist nicht zu übersehen, dass die Produktivgenossenschaften bisher rein quantitativ keineswegs die ihnen zugedachte gesellschaftstransformativische Rolle zu spielen vermochten. Die Hauptbarriere dürfte wohl darin liegen, dass in einem komplexen Gesellschaftsgefüge verschiedene Gruppierungen auftreten, die den einzelnen unter jeweils begrenzten Aspekt integrieren, zu dauerndem Rollenwechsel veranlassen und einer ausschliesslichen Interessenbindung an eine Gruppierung entgegenwirken. Er ist heute auch deshalb nicht mehr bereit, sein ganzes Interesse einer einzigen Gruppierung zuzuwenden und seine Lebensgestaltung allein mit dieser voll und ganz zu verbinden. Das Gemeinschaftsideal der PG, das Vollintegration verlangt, muss sich hieran stossen und langsam ausgehöhlt werden. (➤ Teil D, 1. Kap. II, 1.a.) An Sondersituationen, wie sie bei den Primärgruppen der frühchristlichen Gemeinden oder in Frühepochen der amerikanischen Siedlungsgeschichte gegeben waren, dürfte sich heute kaum noch anknüpfen lassen.

Trotzdem verdient dieser Genossenschaftstyp eine eingehende Beschäftigung, weil sich in jüngster Zeit eine beachtenswerte Wende in der Einschätzung der ökonomi-

- 
- 1) Eine Aufzählung weiterer Möglichkeiten und Versuche findet sich bei BOGGIS, F.: op.cit., S. 51. Eine zentrale Untersuchung hierzu ist diejenige von ROTH-SCHILD-WHITT, J.: The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models. In: American Sociological Review 44 (1979), S. 509-527. Ähnlich THORNLEY, J.: Workers Cooperatives: Jobs and Dreams. London 1981
  - 2) ENGELHARDT, W.: Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaften, S. 456
  - 3) DRAHEIM, G.: Die Genossenschaft als Forschungsgegenstand. In: ZfgesGenW 9 (1959), S. 204
  - 4) Dazu auch BALFOUR, C.: Introduction. In: Ders. (Ed.): Participation in Industry. op.cit., p. 14

schen Erfolgchancen und der gesellschaftspolitischen Wertschätzung der PG zu vollziehen scheint. Dies ist daran abzulesen, dass sich einige, weltweit mit grösster Aufmerksamkeit verfolgte Konzepte gesamtwirtschaftlicher Neuordnung (Jugoslawien, SLKs dritter Weg) implizit oder explizit an diese Unternehmensform anlehnen (➤ Teil B, 2. Kap. II, 4 und III, 3), aber auch daran, dass in den letzten 10 Jahren die Zahl der PG in verschiedenen west-europäischen Ländern und in den USA sprunghaft angestiegen ist (➤ Teil E, 1. Kap. II).

Gleichwohl, zu tragenden Säule der Wirtschaftsordnung sind eigentliche Produktivgenossenschaften bisher nirgends - auch in Israel nicht - geworden. Zumindest aber bleiben sie wegen ihres klaren anti-herrschaftlichen Anspruchs voraussichtlich auch in Zukunft ein wichtiger Orientierungspunkt der Wirtschaftsordnungs-Diskussion. Schon die heute praktizierten Ansätze zur Wirtschaftsdemokratie wären, wie ENGELHARDT zu Recht unterstreicht, ohne dieses Leitbild kaum denkbar gewesen. (1)

Selbst ohne das gesellschaftspolitische Endziel einer Umformung der Gesellschaft bleiben Produktivgenossenschaften ein wichtiges Versuchsobjekt, ein "centre d'experimentation sociologique"(2). An ihnen lassen sich nämlich die Funktionsbedingungen direkter Demokratie und die Barrieren sozio-ökonomischer Partizipation deutlicher und eindeutiger als anderswo darstellen.

- 
- 1) ENGELHARDT, W.: Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaften, S. 453. Ders.: Zur Frage der Betrachtungsweisen und einen geeigneten Bezugsrahmen der Genossenschaftsordnung. In: Zft. für das gesamte Genossenschaftswesen, 27 (1977) 4, S. 337-352
  - 2) ANTONI, A.: La coopération ouvrière le production comme expérimentation sociale. Paris 1958, p. 25 f. Diese Meinung kann sich trotz seiner sonst negativen Einstellung zu den PG auch ALBRECHT, G.: Produktivgenossenschaften, S. 272, anschliessen. Dazu auch MAREE, M./SAIVE, M.A.: Economie Sociale et Renouveau Coopératif: Definition, Financement, Enjeu. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 72 (1984), 1, S. 33-69

### 3. KAPITEL: TEILGENOSSENSCHAFTEN UND PARTIZIPATIONSSTRUKTUR

Ungleich stärkere Verbreitung als die vollgenossenschaftliche Lösung der Selbstverwaltung hat der Gedanke gefunden, der Basis-Partizipation auf teilgenossenschaftlichem Weg zur Geltung zu verhelfen. Den letzten verfügbaren, einigermassen gesicherten Angaben zufolge (1963) gab es auf der Welt etwas über 1/2 Million Ergänzungsgenossenschaften mit schätzungsweise 200 Millionen Mitgliedern. (1) Davon waren rund 40 Millionen in Konsumgenossenschaften, über 60 Millionen in landwirtschaftlichen Genossenschaften zusammengeschlossen. (2) Die Bevorzugung der Teilgenossenschaften muss mit dem verschiedenen Integrationsgrad in Zusammenhang gebracht werden.

#### I. Hilfs- oder Ergänzungsgenossenschaften als segmentäre Integrationsform

Für die teilgenossenschaftliche Lösung trifft im vollen Sinn der Paragraph 1 des deutschen Genossenschaftsgesetzes zu, wonach es sich um Gesellschaften handelt, "von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbs- oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes bezwecken".

Ausser Frage steht, dass wir es auch hier mit einer "soziotypen Betriebsverfassung" (NEULOH) zu tun haben, was schon sichtbar wird aus:

- der Führung eines Gemeinschaftsbetriebs mit Förderungsauftrag;
- der beherrschenden Stellung der Mitglieder(-wirtschaften) als Kunden bzw. Lieferanten und gleichzeitig als Unternehmer, was erheblich über den reinen Aktionärs-, Lieferanten- oder Kundenstatus hinausreicht;
- aus dem personengebundenen Kapitalanteil (↗ Sozial-Kapital);
- aus der Vermeidung eines Marktverhältnisses zwischen Mitgliedern und Organbetrieb, d.h. aus der Bildung eines geschlossenen Systems unter dem Gesichtspunkt der Kostendeckung. (3)

Auch Teilgenossenschaften präsentieren aus soziologischer Perspektive eine betriebliche Sozialstruktur, die wesentlich auf die Stärkung des Gruppenzusammenhangs der

- 
- 1) NOOK, H.K.: The economic and social significance of rural co-operation. (International Institute of Labour Studies). London 1963, p. 1.
  - 2) Eine ähnliche Einschätzung der zahlenmässigen Stärke der Genossenschaftsbewegung findet sich bei KERNIG, C.D. (Hg.): Marxismus im Systemvergleich. Oekonomie 2: Artikel "Genossenschaften". Frankfurt/New York 1973, S. 130
  - 2) WATKINS, W.P.: Workers' Co-operative Production. a.a.O.
  - 3) Ausführlicher dazu DRAHEIM, G.: Genossenschaft als Unternehmungstyp. op.cit., S. 69-72. Ebenso OHM, H.: Die Genossenschaft und ihre Preispolitik. Karlsruhe 1955, S. 33 und HENZLER, R.: Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder. S. 158 und 177. Letzterer weist allerdings darauf hin, dass sich heute ein Wandel zu einer eigentlichen "Genossenschaftsunternehmung" mit Marktverbindungen auch gegenüber den Mitgliedern abzuzeichnen beginnt.

Mitglieder ausgerichtet ist. Das ist schon aus den Definitionselementen der Genossenschaft wie Personenvereinigung, Gruppeneigentum und Gleichberechtigung der Mitglieder bei der Lenkung des Gemeinschaftsbetriebs abzulesen. Obwohl der sachliche Zusammenschluss zur Verbesserung der je individuellen Lage im Vordergrund steht, ist dies doch grundsätzlich unter zwei Varianten möglich: als "gemeinschaftsstrukturiertes", primärgruppenähnliches Gebilde mit hoher sozialer Integration oder als "gesellschaftsstrukturiertes" Sozialgebilde mit Sekundärgruppencharakter. (1) Ersteres ist meist nur noch im "traditionalen" Genossenschaftsbetrieb relativ geringer Grösse anzutreffen.

Hier liegt nun ein wesentlicher Unterschied zur Vollgenossenschaft. Auch die Hilfs-genossenschaften beabsichtigen natürlich, die kollektive Identifikation den Mitgliedern mit ihrem gemeinschaftlichen Betrieb mittels verschiedener Integrationsmassnahmen zu steigern (2), stossen dabei aber notgedrungen schneller an Grenzen als Vollgenossenschaften, die schliesslich eine integrale Lebensform oder Betriebsgemeinschaft anvisieren. Deswegen ist dort auch die personelle Eingliederung in das betriebliche Sozialgefüge weitaus intensiver als bei den Ergänzungsgenossenschaften, bei denen nur ein bestimmtes Segment individueller Lebens- und Wirtschaftsgestaltung in die Mitgliederkooperation eingebracht wird. (3) Eine weniger tiefgreifende Mitgliederkooperation mit geringerem Kooperativnexus zum Gemeinschaftsbetrieb ist die Folge. Wenn daher Vollgenossenschaften soziologisch eher der Kategorie "Gemeinschaft" zuzurechnen sind, dann trifft für Hilfs-genossenschaften die Kategorie des "Bundes" (4), die von SCHMALENBACH vorgeschlagene Zwischenkategorie zwischen Gemeinschaft und Gesellschaft, zu. (5) Hilfs-genossenschaften sind Vereinbarungen für begrenzte Kooperationszwecke und damit auch geringerem Integrationsinteresse. An der Gestaltung des genossenschaftlichen Identitätsprinzips lässt sich dies noch weiter illustrieren:

Vollgenossenschaften sind wegen der Identität von Träger und Mitarbeiter vollständige Mitarbeiter- oder Belegschaftsunternehmen. Hilfs-genossenschaften setzen dagegen bestehende Einzelwirtschaften bzw. einen gemeinsamen Organbetrieb mit Ergänzungsscharakter voraus. Das Identitätsprinzip äussert sich hier keineswegs in der Entsprechung von Trägern und Beschäftigten, sondern in der Identität von Trägern und Kunden bzw. Lieferanten. Das Genossenschaftsmitglied ist Klient und Eigentümer des Organbe-

- 
- 1) WEIPPERT, G.: Zur Soziologie des Genossenschaftswesens. In: Zft für das gesamte Genossenschaftswesen 7 (1957), S. 114 ff.; HENZLER, R.: Die Genossenschaft im Wandel: Versuch einer Typologie. In: Der genossenschaftliche Grundauftrag, S. 143 f.
  - 2) FUERSTENBERG, F.: Die Genossenschaft als sozialer Integrationsfaktor. In: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 15 (1964), 2, S. 247 ff.
  - 3) INFELD, H.: Genossenschaften. In: BERNSDORF, W. (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Frankfurt 1972, Bd. I, S. 285
  - 4) Dies ist die Auffassung von RITSCHL, H.: Artikel "Gemeinwirtschaft". In: HwdS. Bd. 4, S. 339
  - 5) SCHMALENBACH, H.: Die soziologische Kategorie des Bundes. In: Die Dioskuren. Jahrbuch für Geisteswissenschaften. München 1922, Bd. 1, S. 41, 53 f. - Es ist dies die Verbindung, die nicht aus einfacher Selbstverständlichkeit, Sitte, örtlicher Nähe zustandekommt, sondern aus ausdrücklichem Wissen um, oder Begeisterung für die Zusammengehörigkeit.

triebs (1), demgegenüber es sein Förderungsinteresse als Kunde oder Lieferant (Leistungsverwertung) vertritt. (Dies im Gegensatz etwa zu den Kunden der traditionellen Unternehmungen, die diese Interessen nur über den Markt äussern können.) Die Förderung wird hauptsächlich in den Marktbereich der Einzelbetriebe hineinverlegt, und nicht in das Gemeinschaftsunternehmen selbst wie bei den Vollgenossenschaften. Deswegen sind Hilfsgenossenschaften auch keine Mitarbeiterunternehmen. Mitglieder der Hilfsgenossenschaften haben ein primäres Interesse an den Dienstleistungen des Organbetriebs (niedrige Preise, hohe Qualität), und nur sekundär an der Eigentümerschaft als solcher. Vielmehr geht es ihnen gerade darum, durch den Organbetrieb die Selbständigkeit der angeschlossenen Einzelwirtschaften zu wahren und zu stärken.

## II. Arten von Förderungswirtschaften

Die vom gemeinsamen Organbetrieb übernommene Förderung kann in verschiedener Weise erfolgen, wodurch der jeweilige Typ von Teilgenossenschaft bestimmt wird. In der Genossenschaftsliteratur wird meist nach dem Kriterium der Marktleistung in Beschaffungs- (Einkaufs-, Bau-, Kreditgenossenschaften etc.) und Verwertungsgenossenschaften (Absatz-, Produktionsgenossenschaften) bzw. eine Kombination beider unterschieden. (2) Für unsere Zwecke ist die Einteilung WEIPPERTs u.a. (3) nach Sektoren genossenschaftlicher Betätigung aufschlussreicher. Richten sich die Genossenschaften auf den Haushaltssektor der Mitglieder, so handelt es sich um "Wirtschaftsgenossenschaften". Ihr Verbandsanliegen ist die bessere Nutzung des Einkommens durch preisgünstigeren gemeinsamen Einkauf von Konsumgütern mit dem Ziel des Verkaufs an die Mitglieder (Konsumgenossenschaften) oder die günstigere Erstellung von Wohnungen (Baugenossenschaften).

"Erwerbsgenossenschaften" sind hingegen auf den Unternehmungsbereich ausgerichtet. Mittels eines Organbetriebes suchen selbständige Einzelwirtschaften Kostenvorteile (Beschaffungsgenossenschaften), Preisvorteile (Verwertungsgenossenschaften) oder beides zu erhalten. Je nach Vorrang eines bestimmten Kooperationsziels ergeben sich vielfältige Untergruppen (4): Ist das primäre Anliegen des Organbetriebs die gemeinsame Warenschöpfung, so handelt es sich um landwirtschaftliche oder gewerbliche Produktionsgenossenschaften. Ist das Ziel die gemeinsame Lagerhaltung und/oder Ver-

- 
- 1) BENECKE, G.: Die Genossenschaften als Instrument zur Intensivierung des Wettbewerbs in Entwicklungsländern. S. 201 ff. - B. LAVERGNE spricht von "entrepreneur usager" der Konsumgenossenschaften im Gegensatz zum "entrepreneur salarié" der Produktivgenossenschaften. Le rôle éminent de l'entrepreneur et de l'idée d'entreprise dans la production. In: Revue d'études coopératives 29 (1957), 109, p. 174 f.
  - 2) HENZLER, R.: Die Genossenschaft, eine fördernde Betriebswirtschaft. Essen 1957, S. 30 ff. Andere Einteilungen finden sich im Artikel "Klassifikation der Genossenschaften" von E. GRUENFELD im Internat. Handbuch des Genossenschaftswesens. Berlin 1928, S. 974
  - 3) WEIPPERT, G.: Zur Soziologie des Genossenschaftswesens. S. 113 f.
  - 4) Eine gute systematische Uebersicht nach den verschiedensten Einteilungsgesichtspunkten bietet TRAPPE, P.: Artikel "Genossenschaften". In: BESTERS, H. (Hg.): Entwicklungspolitik. Handbuch und Lexikon. Stuttgart/Berlin/Mainz 1966, Sp. 1180

marktung der individuell oder gemeinsam hergestellten Produkte, so haben wir es mit Lagerhaltungs- und/oder Vermarktungs(Absatz-)Genossenschaften zu tun. Auf diese Weise kann der Zwischenhandel ausgeschaltet und den Genossen der volle Marktpreis ("Ausschaltungs-Genossenschaften") gesichert werden. Einkaufs- oder Bezugsgenossenschaften befassen sich mit dem gemeinsamen Einkauf von Gebrauchs- und bestimmten Verbrauchsgütern. Kreditgenossenschaften (Volksbanken, Darlehenskassen, Sparvereine) fördern die Mitglieder durch Vergabe günstiger Kredite und Beratung. Hinzu kommen eine Reihe von Sonderformen wie Wasser- und Wegegenossenschaften, Maschinenverwertungsgenossenschaften, Versicherungsgenossenschaften, Apothekergenossenschaften u.a. m.

Nach den bisherigen Erfahrungen war die Kooperation der Produzenten intensiver als die unter Konsumenten, weil gerade in der landwirtschaftlichen Produktion die vom Organbetrieb übernommenen Funktionen für das einzelne Mitglied von besonderer existentieller Bedeutung sind. (1) Dennoch stellen sie im Vergleich zur Integrationsform der Vollgenossenschaften immer nur Teilgenossenschaften dar, wenngleich eindeutige Abgrenzungen bei bestimmten Uebergangsformen, etwa den Vielzweckgenossenschaften (multi-purpose co-operatives), oftmals nicht vorgenommen werden können. (2)

### III. Grundzüge der Partizipationsregelung in den Ergänzungsgenossenschaften

Wie früher schon angedeutet wurde, findet der unterschiedliche Integrationsgrad bei Voll- und Teilgenossenschaften seine Entsprechung in der Partizipationsstruktur:

(1) Zweifellos gehen beide genossenschaftlichen Hauptrichtungen auf dieselbe Tradition solidarischen Gruppenhandelns zurück. Beide versuchen, über bestimmte betriebliche Organisationsformen und kollektive Unternehmerschaft den gesamten Kontrollumfang in einem System zu erhöhen. (3) Der Ansatz dazu ist die Selbstverwaltung der eigenen Angelegenheiten als Produzenten und/oder Konsumenten. (4) Es galt von je her als Kern genossenschaftlicher Wirtschaftsdemokratie, dass dafür die Willensbildung möglichst weit nach unten an die Basis verlagert werden müsse.

Dem bekannten Aufbauschema folgend (↗ Teil C, 1. Kap.) muss deswegen auch bei Hilfsgenossenschaften der Mitgliederversammlung die Rolle des obersten Entscheidungsorgans über Statuten, Betriebsabrechnung, Ertragsverteilung und über die Bestellung der Funktionselite zufallen. "Die Trägerversammlung ... ist direkt oder indirekt

- 
- 1) DREJER, A. A.: 'Rochdale' and Producer-Cooperation. In: Review of International Cooperation 10 (1950), p. 266 ff.
  - 2) BERGMANN, Th.: Funktionen und Wirkungsgrenzen von Produktionsgenossenschaften in Entwicklungsländern. Frankfurt 1967, S. 25
  - 3) Vgl. dazu TANNENBAUM, A. S.: Kontrolle in Organisationen. In: TUERK, K. (Hg.): Organisationstheorie. S. 180 ff. und MAYNTZ, R.: Soziologie der Organisation Reinbek b. Hamburg 1963, S. 100 ff.
  - 4) ANDREAE, C. A.: Die Genossenschaften, stabilisierendes Element in Wirtschaft und Gesellschaft. In: Die gewerbliche Genossenschaft 4 (1974), S. 892. Hilfsgenossenschaften stehen deswegen auch im Gegensatz zur liberalen Auffassung, dass das "tägliche Plebiszit" des unverbundenen Verbrauchers am Markt der Demokratieförderung vollauf genüge.

der 'Dienstherr' und 'Vorgesetzte' aller Vorstandsmitglieder, die von ihr insgesamt den Auftrag erhalten, die Geschäfte im Interesse der Träger (Förderungsauftrag) zu führen. So gesehen ist das Verhältnis zwischen Vorstand und Trägerversammlung ein Auftragsverhältnis, in dem die Trägerversammlung der unabhängige Auftraggeber ist, der das Recht hat, seinen Willen gegen den Willen des Auftragnehmers durchzusetzen." (1)

In kleinen Genossenschaften mit homogener, durch soziale Bande und gemeinsame Probleme verbundener Mitgliedschaft und genauer Kenntnis der Geschäftsführungsprobleme ist das direkt-demokratische Eingriffs- und Herrschaftsrecht der Generalversammlung unproblematisch. Wird der Rahmen dieser "micro-démocratie" (2) aber überschritten, dann sinken die unmittelbaren Partizipationschancen erheblich. Gleichwohl bleibt das demokratische Postulat gewahrt, sofern der Vermittlungsprozess zwischen delegierter Führungsgruppe und Kollektivunternehmerschaft von letzterer her definiert und legitimiert ist. (3)

Prinzipiell gelten diese Überlegungen auch für die Sekundär- und Tertiärgenossenschaften (z. B. Versicherungsgenossenschaften). Letztere sind nicht mehr im Eigentum der individuellen Mitglieder, sondern der Sekundärgenossenschaften. Wenn die dort gewählten Vertreter die Kontrolle in enger Rückkoppelung an die Basis wahrnehmen, kann man davon ausgehen, dass die Einzelmitglieder indirekt in den Kontrollprozess auch der Tertiärgebilde eingeschaltet bleiben. (4) Dennoch kann man an der Tatsache nicht vorbeisehen, dass sich mit der sukzessiven Partizipationsverdünnung des einzelnen schwerwiegende Störungen im Kommunikationsprozess zwischen Spitze und Basis, Identifikationsschwächen, ergeben können, die die demokratischen Ansätze auch auf niedriger Ebene unterlaufen. (↗ Teil D, 1. Kap.)

(2) Der Unterschied zur Mitbestimmungskonzeption der Vollgenossenschaften liegt darin, dass bei Hilfsgenossenschaften die Träger in der Regel mit den Beschäftigten des Organbetriebs nicht identisch sind. Zwar besitzt der genossenschaftliche Organbetrieb prinzipiell eine demokratische Entscheidungsstruktur, doch sind dessen Mitarbeiter darin nicht einbezogen, sofern sie nicht Genossen sind (und dies müssen sie nicht sein). Hilfsgenossenschaften sind deswegen auch keine Mitarbeiter- oder Belegschaftsunternehmen, für die der in der Mitbestimmungsdiskussion in extenso ausgebreitete Vorteilskatalog der Basis-Partizipation auf Betriebs- und Unternehmensebene zutreffen würde. Die genossenschaftliche Basis ist eine andere: die selbständigen Eigenwirtschaften. Aus diesem Grund orientieren sich viele der bisher aufgeführten Partizipationsmodelle auch nicht an den Hilfsgenossenschaften, sondern am Vorbild der Produktivgenossenschaften.

Hinzu kommt bei "Erwerbsgenossenschaften", dass der Eigenbetrieb des Genossenschaftsmitglieds in seinen Organisationsprinzipien keineswegs dem demokratischen Grundmu-

- 
- 1) ESCHENBURG, R.: Genossenschaftstheorie als Konflikttheorie. S. 66. Hier wird man an M. WEBERs Definition von Macht erinnert.
  - 2) LASSERRE, G.: Le fonctionnement de la démocratie coopérative. In: Revue des études coopératives 29 (1957), 108, p. 74
  - 3) MUSZYNSKI, B.: Wirtschaftliche Mitbestimmung zwischen Konflikt- und Harmoniekonzeptionen. op. cit., S. 159
  - 4) CRAIG, J.G.: Demokratische Kontrolle in Versicherungsgenossenschaften. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 44 (1975), 2, S. 215



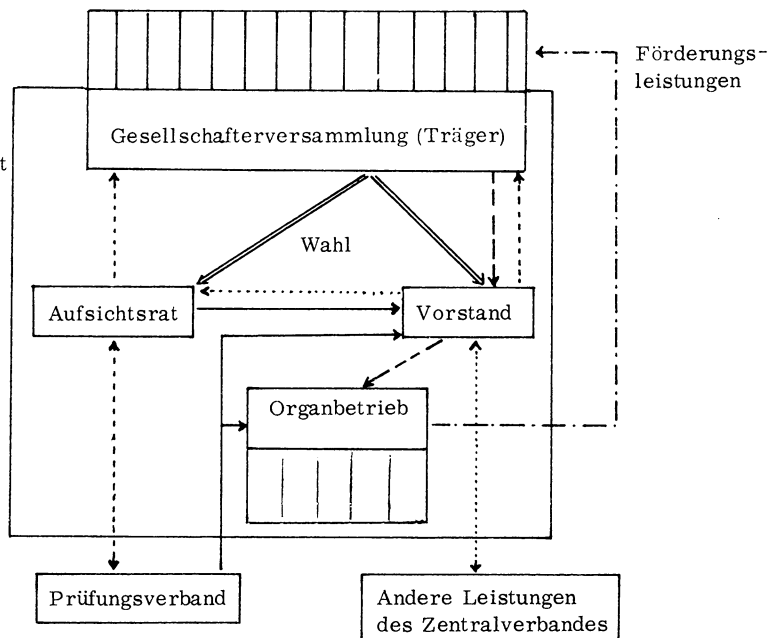
Schema 16: Graphische Darstellung der partizipativen Struktur "traditioneller" Hilfs-genossenschaften (1)

Selbständige  
Mitglieder -  
wirtschaften

Primär-  
genossenschaft

Sekundär-  
genossen-  
schaften

Tertiär-  
genossen-  
schaften



Legende:

===== Wahl      ————— Kontrolle  
 ..... Information      - - - - - Weisung

- 1) Den "modernen" Typ der "integrierten Genossenschaft" erhält man, wenn man sich mehrere Primär-genossenschaften nebeneinandergeordnet und durch intergenossenschaftliche Dienstleistungsbetriebe miteinander verkoppelt vorstellt. Die Primär-genossenschaften sind damit in ein vertikales und horizontales Verbundsystem eingebaut. Ansatzweise kann darin ein Uebergang zur Produktivgenossenschaft erblickt werden. Vgl. VILLEGAS VELASQUEZ, R.: op. cit. Vgl. auch DUELFER, E.: Organisation und Management im kooperativen Betriebsverbund. In: Zft. f. das gesamte Genossenschaftswesen 20 (1970), Sonderheft, S. 76 ff. Neuerdings ebenfalls SEUSTER, H.: Die strukturelle Entwicklung der ländlichen Warengenossenschaften. Ebenda 25 (1975), 2, S. 110 ff.

ster entsprechen muss. Es ist prinzipiell denkbar, dass ein äusserst autokratisch geführtes Unternehmen sich der Unterstützung eines demokratisch geführten Förderungsbetriebs bedient, eine Spaltung, die bei Produktivgenossenschaften infolge des Wegfalls der Eigenwirtschaften nicht auftreten kann.

Dass auch bei formal "demokratisierten" Unternehmen wie den Ergänzungsgenossenschaften aus diesen beiden Gründen berechtigter Anlass zum Neuüberdenken der Partizipationsstrukturen vorliegt, hat jüngst auch O. BETSCH am Beispiel des Kreditsektors demonstriert. (1) Seinen Beobachtungen zufolge kann heute die Kreditgenossenschaft ihren klassischen Förderungsauftrag (billigere Preise, bessere Bedienung) im Wettbewerb mit anderen nicht-genossenschaftlichen Kreditinstituten kaum mehr durchführen. Daher müsse nach neuen Förderungsleistungen Ausschau gehalten werden. Abzuwägen sei, ob eher der Weg über neue Bankleistungen oder über eine gezielte Mitarbeiterförderung beschritten werden solle. BETSCH hält nun einzig den letzteren Weg für aussichtsreich. Heute käme es nämlich dem einzelnen weniger auf die finanzwirtschaftliche Förderungsleistung an, die von anderen Instituten ebenso erfolgreich erfüllt würden. Wichtiger sei ihm die Reaktivierung der Genossenschaftsidee in Form eines an das produktivgenossenschaftliche Vorbild angelehnte Mitarbeiterunternehmen (Bankteilhaberschaft). Nur zum Teil stünden hierbei Gewinn- und Substanzbeteiligung im Vordergrund. Entscheidender sei die damit verbundene Aufwertung der Mitarbeiter, ihrer Eigenbestimmungsrechte am Arbeitsplatz, ihrer Kontrollrechte auf den verschiedenen Ebenen (einschliesslich der Möglichkeit, die Vorgesetzten - ähnlich wie im PORST-Modell - zu qualifizieren) und die grösseren Möglichkeiten für Identifikation und Sicherheit. Die dem bisher üblichen Förderungsprogramm entsprechenden Bankleistungen für Genossenschaftsmitglieder sollten dann wie Marktleistungen betrachtet werden, die nicht primär den Mitarbeitern zugute kommen, sondern am Markt unter Gewinnerzielungsabsichten untergebracht werden. Der hilfsgenossenschaftliche Ansatz würde folglich durch die vollgenossenschaftliche Idee der "finanzwirtschaftlichen Produktivgenossenschaft", als "totaler Mitarbeiterunternehmung", abgelöst (2), in der die Förderung wieder aus dem Marktbereich herausgenommen und in den Genossenschaftsbetrieb selbst hineinverlegt würde.

Die Entleerung des Förderungsauftrags dieses und anderer Genossenschaftstypen und damit die Notwendigkeit einer Stärkung produktivgenossenschaftlicher Partizipationsansätze wird von MUENCH mit dem Hinweis darauf ausser Kraft zu setzen versucht, dass der kontinuierliche Mitgliederzuwachs bei den meisten Hilfsgenossenschaften als Erfolgsbestätigung der Förderungsleistungen zu gelten habe. Dadurch würden die Teilgenossenschaften von der Öffentlichkeit als "moderne Form der Mitbestimmung und Mitwirkung ... honoriert". (3) Dies mag zutreffen, beantwortet aber die Frage nicht, ob auf dem Feld der Partizipation nicht mehr durch die Organisationsform der Belegschaftsunternehmung zu gewinnen sei. Uns will es so scheinen.

Die Beantwortung der weiteren Frage, ob sich selbst innerhalb der Genossenschaftsbewegung ein solcher Trend zu produktivgenossenschaftlichen Ansätzen auch durchsetzen

- 
- 1) BETSCH, O.: Die Kreditgenossenschaft als Mitarbeiterunternehmung. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 24 (1974), 4, S. 307 ff.
  - 2) Ebenda, S. 309, 312 ff.
  - 3) MUENCH, M.: Die Kreditgenossenschaft als Mitarbeiterunternehmung. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 25 (1975), 3, S. 212

wird, muss offen bleiben. Wichtig für den Zusammenhang von Partizipationstheorie und Genossenschaftsidee bleibt, dass innerhalb des Genossenschaftswesens zwei Partizipationskonzepte zur Anwendung gelangen:

- die integrale, produktivgenossenschaftliche Mitarbeiterunternehmung mit Identität von Trägerschaft und Belegschaft;
- die ausgegliederte, hilfsgenossenschaftliche Organschafts-Unternehmung ohne Identität von Trägerschaft und Belegschaft.

Beide sind der genossenschaftlich-demokratischen Grundintention des Herrschaftsabbaus, des Abbaus von Entfremdung und der Gewinnung von Selbstkontrolle durch die Basis verpflichtet. Bezogener ist allerdings nicht dieselbe Personengruppe. Im ersten Fall sind es die Mitarbeiter des Unternehmens, im zweiten Fall die jeweils selbständigen Benutzer der Gemeinschaftseinrichtung. Da letztere aus allen Schichten der Bevölkerung stammen, schwerpunktmässig aber bisher der Unter- und Mittelschicht angehören, wird vom hilfsgenossenschaftlichen Partizipationskonzept ebenfalls die breite Masse der Bevölkerung tangiert. Dies hat u.a. eine herausragende soziologische und gesellschaftspolitische Bedeutung im Bereich der Entwicklungsländer.

#### 4. KAPITEL: GENOSSENSCHAFTEN, PARTIZIPATION UND ENTWICKLUNGS- LAENDER

Bisher stand das Verhältnis von Genossenschaftsidee und Partizipationstheorie bei Industrieländern und einigen "Schwellenländern" wie Israel und Jugoslawien im Vordergrund unserer Untersuchung. Als Kontrast soll dieses Verhältnis nun auch für typische Entwicklungsländer näher geprüft werden. Wir überspringen dabei den Nachweis genossenschaftsähnlicher Unternehmensformen und wenden uns unmittelbar dem Genossenschaftswesen selbst zu.

##### I. Der Trend zur genossenschaftsorientierten Entwicklungspolitik

Die allgemeine Einschätzung der Rolle des Genossenschaftswesens im Entwicklungsprozess ist bis heute recht zwiespältig geblieben, wenngleich sich ein Wandel zur Neubewertung genossenschaftlicher Organisationsformen langsam anzubahnen scheint.

Immer noch nimmt ein grosser Teil der Literatur zur Entwicklungsproblematik aus Unkenntnis oder Vorurteil (1) kaum Bezug auf das Genossenschaftswesen und erspart sich die Mühe, die "alte" genossenschaftliche Entwicklungskonzeption auf ihre heutigen Anwendungsmöglichkeiten in der Entwicklungspolitik zu überdenken. (2) Dennoch begann sich in den letzten Jahren durch die Neuorientierung der Entwicklungsprogramme von reinen Investitions- zu überwiegenden Dienstleistungsstrategien auch die Einstellung zu den Genossenschaften zu ändern. Da nämlich heute immer stärkeres Gewicht auf den Aufbau immaterieller Infrastrukturen (technisch-organisatorische Hilfe i. w. S.) und auf "Hilfe zur Selbsthilfe" (3) gelegt wird, das Genossenschaftswesen aber - zumindest intentional - der Selbsthilfe und einer umfassenden sozio-ökonomischen Kooperation von Menschen in besonderen Notlagen verhaftet ist, ergab sich beinahe von selbst eine weitgehende Parallelität zwischen den allgemeinen, entwicklungspolitischen und den genossenschaftlichen Zielsetzungen. Heute mehrten sich deswegen die "genossenschaftsfreundlichen" Hinweise einflussreicher Entwicklungsorganisationen. Der Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen beispielsweise hat vor nicht allzu langer Zeit das Genossenschaftswesen sogar zum wichtigsten Entwicklungsinstrument der zweiten Entwicklungsdekade erklärt. (4)

- 
- 1) Vgl. STETTNER, L.: Genossenschaften und Entwicklungsstrategie. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 35 (1966), 1, S. 66; ebenso BENNECKE, D.: Das Image der Genossenschaften in der Entwicklungspolitik. In: Entwicklung und Zusammenarbeit (Bonn) 12 (1975), S. 15
  - 2) BOETTCHER, E.: Genossenschaften - Demokratie und Wettbewerb. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 22 (1972), 2, S. 119
  - 3) HENDRICKSON, K.H./REINECKER, M.: Praktische Entwicklungspolitik. Daten, Strategien, Projekte. Düsseldorf 1971, S. 113 f.
  - 4) Vgl. dessen 48. Sitzung am 24.5.1970. Erinntet sei auch an die Erklärungen seitens der Welthandelskonferenz von Santiago de Chile (UNCTAD III) und der Internationalen Arbeitskonferenz. An praktischen Massnahmen, insbesondere der Entsendung und Ausbildung von Genossenschaftsexperten, hat es ebenfalls nicht gefehlt. Die IAO haben hierin Schrittmacherdienste geleistet.

Andererseits bekunden in immer stärkerem Ausmass auch die Entwicklungsländer selbst ihr Interesse am Genossenschaftswesen, wie dessen weltweite Verbreitung beweist. Geradezu klassisch sind die Versuche in einigen wichtigen Ländern Afrikas, Asiens und Lateinamerikas geworden: Indonesien hat in seiner Verfassung den genossenschaftlichen Wirtschaftsaufbau verankert; nach NEHRUs Vorstellungen sollte sich Indien zu einem "Socialist Cooperative Commonwealth" entwickeln; Mexiko setzte nach der Revolution eine umfassende Genossenschaftsbewegung (ejidos) in Gang, die weltweite Beachtung gefunden hat; ähnliches gilt für die Genossenschaftsprojekte in Bangladesh (Comilla), Sudan (Gezira), Peru (SAIS), Kolumbien und die genossenschaftlichen Siedlungsversuche in Ostafrika. Das Konzept des "afrikanischen Sozialismus" baut ausdrücklich auf genossenschaftlichen Ideen auf. NYERERE hat in allen seinen Schriften immer wieder unterstrichen, dass ein realistischer Entwicklungsweg für ihn nur ein genossenschaftlicher, solidarischer sein könne. Dies nicht nur, "weil die Genossenschaften für eine schnelle wirtschaftliche Entwicklung am ehesten geeignet sind, sondern nicht minder, weil die Arbeit in den Genossenschaften die echte soziale und moralische Entfaltung des einzelnen in der Gemeinschaft ermöglicht." (1)

Ähnliche Tendenzen liessen sich für manche andere Länder der Dritten Welt aufzeigen. Anscheinend ist das Genossenschaftswesen weltweit zu einem bevorzugten Entwicklungsinstrument aufgerückt, weil viele darin eine situationsgemässe Antwort zur Behebung der jeweils verschiedenen Notlagen erblicken (2): "the 'human' law of co-operation and equality." (3)

Gegenüber unserer bisherigen Betrachtung sind einige Besonderheiten hervorzuheben:

(1) Genossenschaften in Entwicklungsländern gehören hauptsächlich dem Agrarbereich an. Daraus leitet sich auch ein Uebergewicht gewisser Genossenschaftstypen ab. Zwar sind dort Voll- und Hilfsgenossenschaften vorfindbar, doch spielen die dem Industrialisierungsbereich angehörigen Arbeiterproduktivgenossenschaften eine geringe Rolle. Dagegen ist der Typus der Siedlungsgenossenschaft (group farming, village settlement, settlement cooperatives), der als Grundlage neuzugründender Dorfsiedlungen gedacht ist, von grösserer Bedeutung. Er orientiert sich zudem deutlich am Modell des Moshaw Ovdim. (4)

Neben den Vollgenossenschaften haben sich aus dem Bereich der Hilfsgenossenschaften vorwiegend die Vermarktungsgenossenschaften durchgesetzt, die das Fehlen leistungsfähiger Märkte bzw. der entsprechenden Marktkennntnis der Produzenten durch Ueber-

- 
- 1) NYERERE, J.: Ujamaa - The Basis of African Socialism. Dar es Salaam 1962; vgl. auch: Ujamaa - Essays on Socialism. Dar-es-Salaam 1968 oder Freedom and Socialism. Nairobi 1968. Ebenso WOLF, E.: Tanzania heute: Das Ende einer Utopie? Die Idee vom "tanzanischen Sozialismus". In: Internationales Afrika Forum 10 (1974), 6, S. 367 ff.
  - 2) HENZLER spricht sogar von einer Art "Kreuzzugsidee" zur Linderung der Not in unseren Tagen. Vgl. HENZLER, R.: Genossenschaft und christliche Gesellschaftspolitik. In: Ders.: Der genossenschaftliche Grundauftrag. op.cit., S. 37
  - 3) KARVE, D.G.: Co-operation - A Balance Sheet. In: Co-operative College Papers No 13 (1967), June, p. 53
  - 4) Dazu die ausführlichen Darlegungen von FRANK, M.: Cooperative Land Settlement in Israel and their Relevance to African Countries. Basel 1968; vgl. auch die Hinweise von NEWIGER: op.cit., S. 54, 94

nahme der gesamten Verkaufsorganisation zu kompensieren suchen. (1) Konsumgenossenschaften erwiesen sich wegen ihrer speziellen Voraussetzungen an das Konsumniveau der Mitglieder bisher als weniger erfolgreich. (2)

(2) In vielen Entwicklungsländern kann das Genossenschaftswesen auf eine traditionale Sozialstruktur aufgesetzt werden, in der Genossenschaftsattribute nicht erst erworben und anerzogen werden müssen, sondern vorhanden, lebendig und gestaltungsfähig sind. Man denke nur an die vielfältigen Formen traditionaler Kooperation im Produktionsbereich oder bei der Erstellung der Infrastruktur, an die Formen gemeinschaftlicher Willensbildung, fehlende Herrschaftsinstitutionen innerhalb des betreffenden Sozialverbands etc. (3) In einer Reihe von Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass gerade die traditionellen Sozialstrukturen Schwarzafrikas "genossenschaftlich" in dem Sinne sind, dass sie auf der starken Integrationskraft der Grossfamilie, der Dorfgemeinschaften oder des Stammes aufbauen. In diesen kleinen, überschaubaren Gemeinschaften hat die Gegenseitigkeitshilfe und das Bewusstsein gegenseitiger Verantwortung eine überragende Bedeutung. Dies gilt auch für nichtverwandtschaftliche, ökonomisch ausgerichtete Institutionen. "Sie bilden einen wirklich genossenschaftlichen Bestandteil der traditionellen Kultur. Sie sind ihrer Struktur nach egalitär; in Gebieten mit einem ausgeprägten System sozialer Schichtung sind sie oft das Strukturelement, das die Schichten miteinander verbindet und das Entstehen einer Klassenstruktur verhindert." (4) Dies erleichtert die Uebernahme der "modernen" Formen des Genossenschaftswesens beträchtlich und steigert deren Erfolgchancen. Denn wenigstens die Teilgenossenschaften setzen im Prinzip Einheiten voraus, die "schon vor dem genossenschaftlichen Zusammenschluss entfaltungsfähig sind". (5)

Die Besonderheit vor-genossenschaftlicher Formen des Zusammenschlusses besteht darin, dass die Gemeinsamkeiten nur punktuell, ohne langfristige Zielorientierung wirken, spontan erfolgen und einen stark gewohnheitsrechtlichen Charakter tragen. (6) Eine Gesetzes- oder Vertragsform besteht nicht. Das Neue an den eigentlichen Genossenschaften ist, dass sie eine gesetzliche Regelung suchen (müssen), in die die traditionelle Arbeitsweise der Gruppe und die traditionell gleichberechtigte Stellung der Glieder eingebracht, aber mit konsequenten Entwicklungszielen versehen wird. Es erfolgt nur eine "moderne" Umorientierung, ohne dass aber die eigentliche Gemeinschaft selbst dadurch konstituiert wird. (7)

---

1) SCHERER, F.: op. cit., S. 170 ff.

2) TRAPPE, P.: Artikel "Genossenschaften". In: Entwicklungspolitik. Handbuch und Lexikon. S. 1182

3) Vgl. insbesondere TRAPPE, P.: Die Entwicklungsfunktion des Genossenschaftswesens am Beispiel ostafrikanischer Stämme. Neuwied/Berlin 1966, Teil II, S. 155 ff.

4) SEIBEL, H. D.: Genossenschaften in der traditionellen afrikanischen Gesellschaft. Forschungsinstitut der Friedrich Ebert-Stiftung. Vierteljahresberichte Nr. 28 (1967), S. 183

5) WEIPPERT, G.: Vollproduktivgenossenschaften als Lebensgemeinschaften. op. cit., S. 244

6) Dies auch im Unterschied zu den von uns früher dargestellten genossenschaftsähnlichen Unternehmensformen in Industrieländern (Westeuropas).

7) WEIPPERT, G.: Zur Soziologie des Genossenschaftswesens. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 7 (1957), S. 123. Eingehend mit der afrikanischen Situation befasst sich TRAPPE, P.: Zur Entwicklungsfunktion des Genossenschafts-

(3) Mit der Uebertragung des Genossenschaftswesens auf die Entwicklungssituation ändern sich auch Umfang und Inhalt des Förderungsauftrags. Das zeigt sich, wenn man die unterschiedliche Ausgangsposition betrachtet:

In Europa mussten sich die Genossenschaften oft gegen Widerstand durchsetzen; in vielen Entwicklungsländern gelten sie von Anfang an als Entwicklungsinstrument, das seine Rolle im nationalen Entwicklungsprogramm zu erfüllen hat. Sie entstehen dort aus der Notwendigkeit landwirtschaftlicher Höherentwicklung, weniger als Reaktion auf kapitalistische Auswüchse. Während in Europa die Dorfgenossenschaften den Ausgang bildeten, denen erst allmählich Sekundär- und Tertiärgruppierungen folgten, werden in Entwicklungsländern zugleich mit den Primärgenossenschaften die Dachorganisationen geschaffen, die als Beratungs- und Kontrollorgane der Entwicklungsplanung unterstellt sind. Das notwendige, forcierte Wachstumstempo schiebt dem Staat zudem gänzlich andere Aufgaben zu, als dies in Europa der Fall war. Die extremen Notlagen lassen vielen Ländern nicht die Zeit abzuwarten, bis sich langsam die notwendige Selbstverantwortung und Eigeninitiative herausbildet. Vielmehr gilt es, das genossenschaftliche Hilfsinstrument kurzfristig einsatzfähig zu machen. Daher läuft die Entwicklung nicht wie in Europa von unten nach oben, sondern von oben nach unten, die durch eine Aktivierung der Bevölkerung ergänzt werden muss. (1) Damit verschiebt sich auch die Frage nach der Partizipation der Basis.

Der Staatseinfluss auf die Genossenschaften ist also erheblich; die Frage der Freiwilligkeit des Zusammenschlusses erhält unter diesen Sonderbedingungen einen geringeren Stellenwert. Gleichzeitig erfahren auch die einzelnen genossenschaftlichen Zielsetzungen eine andere Gewichtung. In den Industrieländern war von Anfang an das genossenschaftliche Primärziel die ökonomische Besserstellung der Mitglieder, während die Sozialreform den Rang eines Sekundärziels in einer späteren Phase einnahm. In den Entwicklungsländern aber gewinnt die Sozialreform neben den ökonomischen Zielen erhöhte Bedeutung und Aktualität, denn letzteres ist ohne das erstere kaum zu erreichen.

## II. Die Sondersituation der Entwicklungsländer

Bevor wir auf die Erwartungen eingehen, die an das Genossenschaftswesen im einzelnen geknüpft werden, muss vorgängig in geraffter Form auf das Kernproblem der Unterentwicklung und die Natur der Entwicklungsmassnahmen eingegangen werden. Erst so lässt sich abschätzen, welchen Beitrag genossenschaftliche "Vereinbarungen" zur Lösung der anstehenden, gravierenden Probleme zu leisten imstande sind.

---

wesens unter Berücksichtigung vorgegebener Sozialstrukturen. In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 118 (1962), S. 442 ff.

- 1) Näheres bei WILBRANDT, H.: Rolle und Aufbau landwirtschaftlicher Genossenschaften in den Entwicklungsländern. In: DRAHEIM-Festschrift. S. 346 f.

# 1. Das Grundproblem der Unterentwicklung

Im politischen Sprachgebrauch war es bis in jüngste Zeit Brauch, alle Länder, die nicht zum OECD-Bereich und zum unmittelbaren sowjetisch-chinesischen Einflussbereich gehörten, pauschal als Entwicklungsländer zu bezeichnen. Als wesentliches Merkmal galt dabei das geringe Einkommen und Kapital pro Kopf. (1) Tatsächlich sind die Unterschiede innerhalb dieser Länderkategorie aber so gross, dass eine Klassifizierung nach diesen Kriterien als sinnlos zu betrachten ist. (2) Die UNO hat dem Rechnung getragen und seit dem wirtschaftlichen Boom der Erdöl produzierenden Länder (OPEC-Staaten) eine neue Einteilung der Staatenwelt vorgenommen. Leitendes Kriterium ist nunmehr die Exportsituation, woraus sich eine vierstufige Gliederung in Industrieländer, OPEC-Länder, Rohstoffexport-Länder und übrige Länder ergibt. Auch damit ist trotzdem nicht sehr viel gewonnen.

Wie schwer auch eine Merkmalsklassifizierung immer sein mag, von seiten der Entwicklungsländer ist die Lage ziemlich eindeutig: Wie der PEARSON-Bericht feststellt, werden sie "in ihrem Bemühen von fast den gleichen Motiven geleitet: die Armut zu mildern; jedem ein Mindestmass an Erziehung, sozialer Fürsorge, Wohnung und Nahrung zu gewährleisten; die Nutzung der natürlichen Reichtümer des Landes durch den einzelnen und durch den Staat zu fördern, die wirtschaftlichen Möglichkeiten zu erweitern." (3)

Dabei herrscht das Bewusstsein vor, hinter den eigenen Möglichkeiten zurückgeblieben zu sein bzw. einen Rückstand hinter einer "normalen" Entwicklung aufholen zu müssen. (4) Ihre Norm ist das Bild einer "nachholenden Industrialisierung". (5) Hauptsächlich soll sie verhüten, "dass die traditionelle Armut in blanken Hunger umschlägt". (6) Insofern ist Entwicklung ein sozio-ökonomischer Begriff, der sich primär mit der Erhöhung der durchschnittlichen Produktionsleistung befasst. (7)

Dennoch ist die Entwicklungspolitik keine rein ökonomisch-technische Frage, denn wer nach den Ursachen und Formen der Unterentwicklung sowie nach der Art der notwendigen Anstrengungen zu deren Ueberwindung fragt, der wird die gesamtgesellschaftliche Relevanz des Entwicklungsvorgangs unmittelbar ansichtig. Dazu schreibt BEHRENDT: "Das Ziel der Entwicklungsmassnahmen ist also ein wirtschaftliches. Es kann jedoch

- 
- 1) BAUER, P. T./JAMEY, B. S.: The Economics of Underdeveloped Countries. London/Cambridge 1957, p. 3
  - 2) MENDE, T.: Ueberfluss und Armut. Entwicklungspolitik vor der Entscheidung. Köln/Düsseldorf 1972, S. 174
  - 3) Der PEARSON-Bericht. Bestandsaufnahme und Vorschläge zur Entwicklungspolitik. Bericht der Kommission für Internationale Entwicklung. Wien/München/Zürich 1969, Anhang I/5
  - 4) Vgl. dazu SALIN, E.: Unterentwickelte Länder; Begriff und Wirklichkeit. In: FRITSCH, B. (Hg.): Entwicklungsländer. Köln/Berlin 1968, S. 21 ff.
  - 5) HOFMANN, W.: Theorie der Wirtschaftsentwicklung. Vom Merkantilismus bis zur Gegenwart. Berlin 1966, S. 291. Er spricht in diesem Zusammenhang von "Spätkömmlingen der industriellen Zivilisation". (S. 292)
  - 6) Ebenda, S. 291
  - 7) REIM, R.: Wirtschaftliche Entwicklung und gesellschaftlicher Wandel. In: Christliche Verantwortung - Dritte Welt. Graz 1972, S. 63 ff.



nur erreicht werden, wenn die Entwicklungsmassnahmen selbst sich auf die gesamte Kultur (im anthropologischen Sinne) des Sozialgebildes erstrecken, und zwar grundsätzlich auf drei Ebenen: 1. die technische, 2. die wirtschaftliche, 3. die gesellschaftliche." (1)

## 2. Entwicklung und Partizipation

### a) Die Entwicklung eines Sozialgebildes als Zustand (statische Dimension)

Unterentwicklung ist das Ergebnis einer Kombination vieler Faktoren wie geringes Produktivitätsniveau (pro Kopf-Einkommen), ungenügende Kapitalbildung bei übergewichtigem Einsatz der Produktionsfaktoren Boden und Arbeit, Ueberbevölkerung bei schlechten Gesundheitsverhältnissen und relativ geringen Bildungsstand, überwiegende Agrarstruktur mit extremen Besitzverhältnissen, Einkommensdisparitäten und geringer Ertragsfähigkeit des Bodens sowie mangelnde Initiative, Unerfahrenheit und dementsprechende externe Abhängigkeit.

Sie sind - grob klassifizierend - der Subsistenzwirtschaft, bestimmten routinären Lebensformen und einem hemmenden sozialen Rahmen (traditionelle Machtstrukturen, fehlende Gemeinschaftsinitiative, schwache öffentliche Verwaltung) (2) zuzuschreiben. Neben allen Begründungen rassistischer, ökologischer und kolonialpolitischer Art (3) scheint es, "dass die eigentlichen Gründe der Unterentwicklung sozio-kultureller Art sind", also in kulturellen Merkmalen und im sozial-strukturellen Hintergrund zu suchen sind. (4) PFEFFER ist sogar der Auffassung, die Rückständigkeit der Entwicklungsländer könne geradezu an der "Vernachlässigung der sozialen Infrastruktur" abgelesen werden (5), wozu "nicht nur die Errichtung von Institutionen, sondern ihre Erfüllung mit menschlicher Substanz" gehört. (6)

- 
- 1) BEHRENDT, R. F.: Die "Entwicklungsländer" und wir in der heutigen Weltlage: Formen und Ursachen der Unterentwicklung; Bisherige Methoden der Entwicklungsförderung. In: BEHRENDT, R. F. (Hg.): Die wirtschaftlich und gesellschaftlich unterentwickelten Länder und wir. Stellungnahmen aus Wissenschaft und Praxis. (Berner Beiträge zur Soziologie, Bd. 7). Bern/Stuttgart 1961, S. 23
  - 2) BEHRENDT, R. F.: Soziale Strategie für Entwicklungsländer. Entwurf einer Entwicklungssoziologie. Frankfurt 1965, S. 76-78
  - 3) Alle marxistisch inspirierten Entwicklungstheorien sehen in den weiter bestehenden internationalen Abhängigkeiten oder Ausbeutungsverhältnissen (Imperialismustheorie, Dependenz-Theorien) die Hauptursachen der persistenten Unterentwicklung, von denen dann die hemmende Sozialstruktur des betreffenden Landes geprägt und zementiert wird. Vgl. dazu NOHLEN, D./NUSCHELER, F. (Hg.): Handbuch der Dritten Welt. Bd. 1: Theorien und Indikatoren von Unterentwicklung und Entwicklung. Hamburg 1974, S. 113 ff. Zur Kritik der marxistischen Anschauung noch einmal BEHRENDT, R. F.: Die Zukunft der Entwicklungsländer als Problem des Spätmarxismus. In: BOHNET, M. (Hg.): Das Nord-Süd-Problem. München 1971, S. 95 ff. - Auf diese Debatten müssen wir für unsere Problemstellung nicht eintreten.
  - 4) BEHRENDT, R. F.: a. a. O., S. 81
  - 5) PFEFFER, K. H.: op. cit., S. 13
  - 6) a. a. O., S. 14

b) Die Entwicklung eines Sozialgebildes als Prozess (dynamische Dimension)

Die eigentliche entwicklungspolitische Essenz besteht dann darin, relativ statische Kulturelemente zu aktivieren bzw. einen, wenn auch nur graduellen Umbau der sozio-ökonomischen Strukturen in Gang zu setzen. Entwicklung als Prozess kann deswegen nur "geförderter und gezielter Kulturwandel" sein, der sich auf die "Lockerung, Umformung oder Auflösung traditionaler Verhaltensweisen und Gesellschaftsstrukturen, insbesondere hierarchisch-autoritärer ... Ordnungsprinzipien" erstreckt. (1) Entwicklungspolitik kann sich bei aller Wichtigkeit des technisch-ökonomischen Aspekts nicht in Verfahrensfragen der Mittelaufbringung und Produktionssteuerung erschöpfen. Eine ihrer grossen Zielsetzungen muss es immer bleiben, ein Höchstmass an Energien möglichst vieler "Entwicklungs-Agenten" freizusetzen, d.h. "die subjektiven Träger des industriellen Aufbaus, die arbeitenden Menschen selbst zu entwickeln und innerhalb eines durchwegs vorindustriellen Kulturkreises jenen Geist der planvollen, vorausschauenden Tätigkeit ... geordneten Zusammenwirkens zu wecken, ohne den jene höhere Stufe der gesellschaftlichen Arbeitsteilung und Arbeitskooperation nicht erreicht werden kann ..." (2)

Die Entwicklungsbereitschaft der breiten Masse (Entwicklungs-Appetenz) verweist allerdings nicht nur auf motivationale Aspekte, sondern auch auf eine entwicklungskonforme, sozio-kulturelle Infrastruktur. Dazu sind auch die geeigneten Aktionseinheiten der Entwicklung zu zählen, die fähig sind, bestimmte Impulse aufzunehmen, weiterzutragen, miteinander in einem umgrenzten Bereich kooperieren und neue Ideen bzw. Verhaltensweisen zu formen. Eine Globalentwicklung ist auf eine möglichst weite Verbreitung solcher "Träger" angewiesen. (Teil A, 2. Kap., IV)

Zugleich muss die geeignete gesellschaftliche Ebene gefunden werden, auf der diese Impulse verstanden werden, damit sie dauerhaft tragend sein können: Neue Trägereinheiten dürfen nicht in ihrer Fremdartigkeit abstossen; sie müssen Solidaritätsbeziehungen spürbar machen und Möglichkeiten der Eigenaktivität erkennen und erleben lassen (3); sie müssen den traditionellen Aktions- und Denkweisen nahestehen, ohne in deren Immobilität zu verfallen; sie müssen Menschen aus ihren traditionellen Gruppenbeziehungen freisetzen, ohne dass dies von ihnen als unzumutbare Belastung empfunden wird. Eine solche "Fundamentaldemokratisierung", "basic participation", "Entwicklung von unten" kann durch aufwühlende Ereignisse wie Revolutionen in Gang kom-

- 
- 1) BEHRENDT, R.F.: Gesellschaftliche Aspekte der Entwicklungsförderung. In: FRITSCH, B. (Hg.): Entwicklungsländer. Köln/Berlin 1968, S. 102
  - 2) HOFMANN, W.: op.cit., S. 292. Dazu führt er weiter aus: "Menschen aus ihrem bisherigen, meist beschränkten Wirkungskreis in einer grösseren Arbeitsverband, in das Verhältnis geregelter und gleichmässig ineinandergreifender Tätigkeiten zu überführen, sie zu spontaner Leistung nach fremdem Geheiss zu bringen, sie empfänglich zu machen für materielle Anreize (Lohnsystem), ihnen Sachkenntnis, technisches Geschick, ökonomische Einsicht und schliesslich administrative Fähigkeit zu vermitteln, ja vielfach noch das überkommene Vorurteil einer ständisch gegliederten vorindustriellen Gesellschaft gegenüber körperlicher Arbeit überhaupt zu überwinden, - das bezeichnet den ersten grossen Problemkreis der Industrialisierung." (S. 292)
  - 3) BEHRENDT, R.F.: Soziale Strategie. S. 522

men, aber mit grösserer Erfolgchance auch evolutionär durchgesetzt werden, sofern Institutionen errichtet werden, in denen möglichst viele Menschen in verschiedenen Intensitätsgraden an diesem Prozess teilnehmen können. Ein solches Netz entwickelungstragender Institutionen aufbauen zu können, behaupten die Vertreter einer genossenschaftlichen Entwicklungspolitik. (1)

### III. Der potentielle Entwicklungsbeitrag der Genossenschaften

Als sozio-ökonomisches Gebilde kann das Genossenschaftswesen prinzipiell in vielfältiger Weise auf die Entwicklungsproblematik eingehen. Die Erwartungen lassen sich unter drei Hauptgesichtspunkten rubrizieren:

#### 1. Wirkungen der Genossenschaften auf die Motivationsstruktur

Dem Genossenschaftswesen kommt im Entwicklungsprozess eine wichtige sozial-pädagogische Aufgabe als Impuls- bzw. Ausbildungsinstitution zu:

##### a) Genossenschaftliche Entwicklungsimpulse (Mobilisierung von Entwicklungsträgern)

Genossenschaften, so erwartet man, sind Träger der Modernisierung, weil ihre Zielsetzungen der persönlichen, vertrauten Lebenswelt und dem jeweiligen Eigeninteresse der Bevölkerung entnommen sind, zugleich aber in einem kurz- und mittelfristigen Zeithorizont den Bestand an Erwartungen steigern und ein Aspirationsniveau herausbilden können, das sich deutlich von der bisherigen, statisch fixierten Bedürfnisstruktur abhebt. Ausserdem werden dabei bestimmte soziale Gruppen aktiviert, was sich in der gegenwärtigen Situation als weniger aufwendig und erfolgversprechender erweist. Der marktwirtschaftliche Ansatz beim Individuum würde wegen der bis heute unzulänglichen Gesetzgebung und dem mangelnden sozialen Schutz für die vielen schwachen Marktteilnehmer voraussichtlich zu untragbaren Verhältnissen führen.

Das Genossenschaftswesen kann nach HIRSCHFELDs Erfahrungen "einen Mechanismus, der die Neugier und Dynamik der Menschen weckt, in Gang bringen, also zu einem Erwachen führen, das sie dazu bringen kann, von selbst und ohne Anstoss von aussen das Gewicht der Unabwendbarkeit, das auf ihnen endgültig zu lasten schien, von sich zu streifen. Die Genossenschaftsarbeit erlaubt es, das Bewusstsein gemeinsamer Bedürfnisse, Gruppen von Menschen zu vermitteln, die homogen genug sind, um aus diesem Bewusstsein ein kollektives Phänomen, das in der Vorstellung jedes einzelnen wurzelt, zu machen." (2)

Dies könnte ein Weg sein, um Mutlosigkeit und Apathie sozialer "Randexistenz" (als Massenphänomen) und damit die psychischen Abwehrhaltungen abzubauen, die bislang

- 
- 1) Vgl. SCHUMACHER, E.G.: Grundprobleme der Entstehung von Selbsthilfeorganisationen in Entwicklungsländern. Berlin 1985, bes. S. 165 ff KLOWER, G.G.: Genossenschaften in Entwicklungsländern. Genese, Innovation und Diffusion. Göttingen 1981
  - 2) HIRSCHFELD, A.: Die Rolle der Genossenschaften in Entwicklungsländern. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 20 (1970), Sonderheft, S. 65

fast alle Hilfsprogramme vor schier unlösbare Probleme stellten. (1) Gemeinsames Arbeiten, das nicht notwendigerweise einen radikalen Bruch mit vertrauten Wertvorstellungen beinhalten muss, zusammen mit dem ermutigenden Gruppenrückhalt, können "Emanzipationseffekte" (2) mit entscheidenden Impulsen für den Entwicklungswillen der Bevölkerung bewirken. Erlebt der einzelne, dass eigene Kräfte sinnvoll eingesetzt werden können, so ist nicht ausgeschlossen, dass auch der Wille bisher Aussenstehender aktiviert wird, es mit dem kooperativen Weg zu versuchen (Demonstrationseffekt).

#### b) Genossenschaftliche Entwicklungspädagogik

Darüber hinaus fördert die genossenschaftliche Assoziation als "erzieherische Bewegung . . . , die sich der Wirtschaftstätigkeit bedient" (3), durch ihre Trainingsprogramme entwicklungsnotwendige Fähigkeiten. Eine primäre Stellung nimmt hier die Erziehung zum Marktdenken, zur Abkehr von der Subsistenzwirtschaft ein. Denn ausschliessliche Sicherheitsorientierung verbaut die Suche nach Quellen neuen Einkommens und dessen Umsetzung in Güternachfrage, auf die jede Bemühung um Produktionssteigerung angewiesen ist. Hier kann die Genossenschaft Anstösse zur Veränderung der Wirtschaftsgesinnung vermitteln, ohne allerdings die Schwierigkeiten verkennen zu wollen, die sich dabei aus der Verflechtung mit der traditionellen Lebensform ergeben. Immerhin kann eine Befreiung von hemmenden Bindungen befördert werden.

In Wahrnehmung des genossenschaftlichen Grundauftrags der Mitgliederförderung lassen sich auch Bemühungen um die Verbesserung des Wissensstandes und praktische Beratung intensivieren. Zu denken ist etwa an das Erlernen neuer Anbautechniken ("agricultural innovation" wie Dünger, Maschineneinsatz) oder den Aufbau eines Vertriebsnetzes ("marketing facilities"). Der Lernprozess ist erwartungsgemäss intensiver, da er nicht von aussen erzwungen, sondern aus wechselseitigem Selbstinteresse erfolgt (gemeinsame Ueberwachung der Produktionsmethoden). (4) In Genossenschaf-

- 1) MENDE, T.: op.cit., S. 182. "Irgendwo im Laufe der Begegnung mit der industriellen Zivilisation . . . muss es zu einem tragischen Zusammenbruch des Selbstvertrauens gekommen sein. Mit der Zeit wurde diese Bewusstseinslage zu einer selbstquälerischen Demütigung, zum Verlust der Selbstachtung. Man zog sich auf sich selbst zurück. Schliesslich kam es in wirtschaftlicher Hinsicht zu der heutigen Stagnation und Lähmung und der sozusagen weltweiten Unfähigkeit, überhaupt noch auf Signale des auswärtigen Systems anzusprechen."
- 2) TRAPPE, P.: Warum Genossenschaften in Entwicklungsländern? op.cit., S. 43
- 3) WATKINS, W.P.: Genossenschaftliche Erziehung und Weltbürgersinn. In: Revue de la Coopération Internationale. London, Mai 1935. Zitiert nach HIRSCHFELD, A.: op.cit., S. 65. FUERSTENBERG, F.: Genossenschaft und Bildung. Frankfurt 1970, S. 21 und 23: "Es gibt wohl kaum eine moderne Wirtschaftsform, deren Entstehung so sehr von ausgesprochenen Bildungsimpulsen begleitet war, wie die Genossenschaften." (S. 21). Die Relevanz für den Entwicklungsprozess ist handgreiflich: Da Eigenaktivität und Eigenleistung als Entwicklungsziel (und -mittel) wesentlich von Bildungsprozessen abhängt, ergibt sich eine Bestätigung der Erkenntnis, "dass sich aus dem genossenschaftlichen Förderungsauftrag stets auch ein Bildungsauftrag ableiten lässt." (S. 23).
- 4) STETTNER, L.: Genossenschaften und Entwicklungsstrategie. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 35 (1966), 1, S. 78 ff.

ten können wichtige Erfahrungen ausgetauscht und neue Denkweisen eingeübt werden.

Besondere Anstrengungen, dem "Grundauftrag" zu entsprechen, sind auch Teil des genossenschaftlichen Selbstschutzes im Wettbewerb mit anderen Unternehmensformen. Nur wenn es ihnen gelingt, Mitglieder heranzubilden, die fähig sind, den Genossenschaftsbetrieb mit Disziplin und Risikobereitschaft zu führen, zugleich aber die Regeln der Kooperation einzuhalten, können sie auf Dauer konkurrenzfähig bleiben. Viele Fehlschläge genossenschaftlicher Entwicklungspolitik sind darauf zurückzuführen, dass dies bisher nur ein Postulat geblieben ist. (1) (↗ Teil D, 1. Kap.)

Somit erscheint die genossenschaftliche Gruppe als "geeigneter Rahmen, einen Mentalitätswandel traditionell orientierter Bauern zu ermöglichen und den für die Uebernahme moderner Produktions- und Organisationstechniken erforderlichen Lernprozess sowie die notwendigen Verhaltensänderungen zu erleichtern". (2) Und dies in einem Umfang, wie er Wirtschaftsformen, die nicht förderungs- und bildungsorientiert sind, kaum gelingen mag. (3)

## 2. Wirtschaftspolitische Effekte des Genossenschaftswesens

Die Verhaltensänderungen der Bevölkerung, so wird weiterhin erwartet, sollen sich auch in der Verbesserung der einzel- und gesamtwirtschaftlichen Lage, insbesondere in der Erhöhung und Sicherung der individuellen Einkommen der genossenschaftlich assoziierten Bevölkerungskreise, niederschlagen. (4)

### a) Einkommensbildung und Sparen

Heutzutage sind es in der Dritten Welt meist die Vermarktungsgenossenschaften, die für die Einkommenspolitik erhebliche Bedeutung erlangt haben. Zum Teil ist es ihnen gelungen, den monopolistischen Zwischenhandel auszuschalten. Den oft wucherischen Händlern waren die isolierten Produzenten früher wehrlos ausgesetzt. Erst der genossenschaftliche Zusammenschluss und der Aufbau eines eigenen Marktnetzes verschafften ihnen eine Marktstellung, die eine günstigere Preisgestaltung beim Verkauf ihrer Produkte bzw. beim Kauf wichtiger Produktions- und Konsumgüter erzwingen konnte. (5)

1) HIRSCHFELD, A.: op.cit., S. 74

2) HANEL, A.: Genossenschaften in Afrika. In: *Africana Marburgensia* II, 2 (1969), S. 7

3) Daher bezeichnet M. PAULUS die Genossenschaften als Instrument der "Personalhilfe". *Das Genossenschaftswesen in Tanganyika und Uganda. Möglichkeiten und Aufgaben.* (Afrika-Studien, Bd. 14). Berlin/New York/Heidelberg 1967, S. 87 f.

4) Unter anderem deswegen suchte auch MAO die verarmten chinesischen Bevölkerungsmassen mit Hilfe landwirtschaftlicher Genossenschaften zu einer grossen "Armee der Arbeit" zusammenzuschliessen. MAO TSE-TUNG: *Ausgewählte Werke.* Peking 1969, Bd. IV, S. 155 f., 168, 197 f.

5) Konsumgenossenschaften haben sich angesichts der hohen Selbstversorgung auf dem Land und der zahlreichen städtischen Kleinhändler bisher nur beschränkt durchsetzen können.

Wie weit sich die Einkommenslage auch aus Ersparnissen über Rationalisierungseffekte innerhalb der Genossenschaft verbessern lässt, hängt nicht zuletzt von der Innovationsbereitschaft der Genossenschaftsmanager und dem Kooperationsverständnis der Mitglieder ab. (1)

Vermarktungsgenossenschaften weiten sich oft zu Mehrzweck-Genossenschaften (multi-purpose cooperatives) aus, die sich auch um die Kreditvergabe, die Versorgung mit Betriebsmitteln (Bezugsfunktion), die Lagerhaltung und landwirtschaftliche Beratung bemühen, Leistungen, in deren Genuss das isolierte Individuum kaum oder nur unter erhöhten Kosten gelangen könnte. (2) Die Assoziation Gleichberechtigter aber, deren Kooperation nicht von der Vermögenslage abhängt, erlaubt es, auch die sozial Schlechtergestellten in den Förderungsprozess mit einzubeziehen.

Ob gleichzeitig auch der erwartete Spar- und Investitionsprozess in Gang kommen kann, hängt von der Möglichkeit und Bereitschaft der Genossen zum Konsumverzicht ab, was angesichts der prekären Einkommenslage oft auf den Widerstand der Mitglieder trifft. Aber selbst geringe Ansätze zu genossenschaftsinduziertem Sparen sind manchmal schon als Zeichen eines beachtlichen sozio-ökonomischen Wandels aufzufassen, denn für einen Grossteil der Bevölkerung "mag es überhaupt die erste Berührung mit dem Gedanken zu sparen sein". (3) Der Erfolg mancher Kreditgenossenschaften zeigt, dass sich die Förderungserwartungen des bisher kaum gekannten oder genutzten Sparwillens mindestens längerfristig erfüllen könnten (4), sofern eine vertrauenswürdige Genossenschaftsleitung und eine dauerhafte Genossenschaftserfahrung den nötigen Lernprozess stimulieren.

#### b) Einkommensverteilung

Genossenschaften dienen darüber hinaus auch als Instrumente der Einkommens- und Vermögensverteilung, deren Ungleichheit in vielen Entwicklungsländern ein Haupthindernis ökonomischer Verbesserungen und sozialer Wandlungen ist. Ob sich Genossenschaften gegen ihre Konkurrenz durchsetzen können, hängt sicherlich von der Marktsituation der Kosten- und Kapazitätslage der Genossenschaft sowie den Nachfragepräferenzen ab. (5) Immerhin kann dabei aber der Ausbildung einer genossenschaftsinternen Solidaritätsstruktur verstärkende, wenn nicht sogar grundlegende Bedeutung zukommen.

Ein anderer Weg zur Einkommens- und Vermögensverteilung ist der strukturpolitische Ansatz über die Reform der landwirtschaftlichen Besitzverhältnisse (Agrarreform). Um

- 
- 1) BENECKE, D.W.: op.cit., S. 88 und 91 ff.
  - 2) Die Übernahme gesonderter Funktionen allein ist oft wenig wirksam, da Armut oder Subsistenzwirtschaft (Verarbeitungsgenossenschaften) einen geregelten Genossenschaftsbetrieb verhindern. SCHILLER, O.: Probleme der Entwicklungsländer als neuer Aspekt der Genossenschaftsforschung. In: DRAHEIM-Festschrift. op.cit., S. 304-311
  - 3) BENECKE, D.W.: op.cit., S. 115
  - 4) Zur Mobilisierung des Faktors Kapital durch Kreditgenossenschaften siehe GHAUSSY, G.: Das Genossenschaftswesen in den Entwicklungsländern. Freiburg 1964, S. 176 ff.
  - 5) Mit diesem Fragenkomplex hat sich BENECKE eingehend auseinandergesetzt. Vgl. dazu: op.cit., S. 133-85; ders.: In: BOETTCHER, E. (Hg.): Genossenschaften - Demokratie und Wettbewerb. Tübingen 1972, S. 185 ff.

eventuelle Neuansätze zur Bodenverteilung nicht ausser Kontrolle geraten zu lassen, bedarf es einer Trägerorganisation, in der gemeinschaftliche Produktion, vor allem aber Erziehung zu besserer Bodennutzung, Meliorationsarbeiten und einer insgesamt intensivierten Wirtschaftsintegration vonstatten gehen kann. Dafür bietet sich das Genossenschaftswesen an. In fast allen Agrarreformprojekten der Entwicklungsländer wird ihm deswegen eine wichtige Rolle eingeräumt. (1) Oft "gelangt oder scheiterten (sie) genau in dem Masse, wie sie sich auf starke bereits bestehende oder in der Folge geschaffene genossenschaftliche Institutionen stützen konnten". (2) Auch da, wo auf Zwangsgenossenschaften verzichtet wurde, suchten die Bauern oft freiwillig den Weg der genossenschaftlichen Vereinigung, um mit Sicherheit in den Genuss der lang ersehnten Landzuteilung ("Landhunger") zu gelangen.

### c) Siedlungspolitik

Nicht selten ist mit der Agrarreform auch ein siedlungspolitisches Programm verbunden. Genossenschaften können auch dazu beitragen, die Landflucht mit anschliessender Unterbeschäftigung in überfüllten Städten und ökonomisch-sozialer Gewichtverschiebung zwischen Stadt und Land einzudämmen. Mit Hilfe genossenschaftlicher Siedlungsprojekte (settlement schemes) oder gemeinschaftlicher sozialer Dienste (community development) sollen die Menschen an das Land gebunden und das Zusammenwohnen der Bevölkerung attraktiver gemacht werden. Aus vielen afrikanischen Erfahrungen kann der Schluss gezogen werden, dass solche Siedlungsprojekte nur dauerhaft funktionieren, "wenn die Mitglieder sich freiwillig zusammenfinden, denn das Zusammenleben setzt eine Disziplin voraus, die dem bisherigen sozialen Leben fremd war. Diese Disziplin kann aber nur erwartet werden, wenn die Ordnung des Zusammenlebens von den Mitgliedern selbst geschaffen wird." (3)

### 3. Gesellschaftspolitische Erwartungen an das Genossenschaftswesen

Neben den bisher betrachteten, vorwiegend wirtschaftlichen Aspekten fällt den sozio-kulturellen und gesellschaftspolitischen Aufgaben des Genossenschaftswesens eine überaus wichtige Rolle im Entwicklungsprozess zu. Denn die Produktionsweise ist nicht zuletzt das Ergebnis sozialstruktureller Vorbedingungen, Denktraditionen und Werthierarchien. Auch hierauf - so erwartet man - vermag das Genossenschaftswesen in einer dreifachen Form einzuwirken: als Integrations-, Partizipations- und Kontrollinstrument.

- 
- 1) Auf westeuropäische Verhältnisse übertragen, gilt dies auch für Süditalien und Spanien.
  - 2) IAO: Die Rolle der Genossenschaften in der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung der Entwicklungsländer. Bericht VII (1): Genf 1964
  - 3) PAULUS, M.: op.cit., S. 99. Dazu auch SOULAS DE RUSSEL, D.J.M.: Les coopératives dans les pays plus pauvres: rôle fixateur des populations rurales et conditions de succès. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 72 (1984) 1, S. 71-90.

### a) Genossenschaftliche Integration

Die Industrialisierung - wesentlich westlichen Kulturwerten verhaftet - ist nicht ohne Gefahren für den gesellschaftlichen Aufbau in den Entwicklungsregionen. Mit dem Auftreten neuer Zivilisationselemente ändern sich die traditionellen "belief systems" und Interaktionsweisen. Die Menschen werden den vertrauten Sozialbeziehungen und ihren bisherigen Einstellungen zu den sozialen Institutionen, Lebensformen und Denkweisen entfremdet. Nicht selten sind Vereinsamung, Desintegration und Anomie die Folge.

Erforderlich scheint es deshalb, den Auflösungsprozess des bisherigen Lebensstils nur innerhalb fest abgesteckter Grenzen wirksam werden zu lassen bzw. neue Institutionen gesellschaftlicher Kommunikation und Integration zu schaffen. Darunter ist zu verstehen, dass in einem Sozialsystem neue Positionen festgelegt, soziale Beziehungen neu und eindeutig definiert werden. Hier kann die Genossenschaft in mehrfacher Weise eingreifen: 1. emotional durch Akzeptieren eines Individuums in seiner neuen Gruppe ("caring"), 2. funktional durch kooperatives Zusammenwirken sich gegenseitig ergänzender und stützender Aktivitäten, Informationsmöglichkeiten und evtl. Aufstiegschancen, 3. normativ durch Verankerung und Internalisierung neuer, entwicklungstragender Werte und Ziele im Einstellungssystem der Mitglieder. (1)

Derartige Chancen sind in Genossenschaften prinzipiell vorhanden, weil sie dem einzelnen durch die Gleichstellung der Mitglieder ein Integrationsangebot machen, das seine soziale Stellung möglicherweise in ganz anderer Weise sichert und anhebt als dies in der traditionellen Sozialstruktur der Fall war. (2) Hiermit kann ein neuartiger Leistungsimpuls verbunden sein, dem entwicklungspolitische Bedeutung zukommt, ohne dass es zwangsläufig zu Desintegrationsprozessen kommen muss. (3)

### b) Genossenschaften und soziale Kontrolle

Das Entwicklungsproblem erfährt eine weitere Komplizierung dadurch, dass traditionelle Ordnungsgefüge mit ihren eingeübten Verhaltensregelmäßigkeiten durch den beschleunigten sozialen Wandel zwar ausser Kurs gesetzt werden, die staatlichen Kontrollorgane aber oft nicht stark oder legitimiert genug sind, um die neuen Verhaltensnormen wirksam zu sanktionieren ("soft state", MYRDAL). (4) Deshalb ist der Staat unerlässlich auf die direkte, wirksame Verhaltensregulierung von Entwicklungsträgern angewiesen, die sich der traditionellen Kontrollinstrumente wie Sitte, Brauch, Konvention etc. bedienen können, diese jedoch mit einer neuen Handlungsperspektive versehen. Entwicklungsländer sind also stärker noch als "moderne" Staaten auf Gruppenkontrolle zur Aufrechterhaltung des komplizierten gesamtgesellschaftlichen Normgefüges angewiesen. Hier kann den Genossenschaften als "stark integrierten Gruppen mit in-

- 
- 1) Vgl. Artikel "Integration". In: Lexikon zur Soziologie. Hg. von FUCHS, W./ KLIMA, R. u. a., Opladen 1973, Bd. 1, S. 304 f. und FREITAG, F.O.: Integration und Kommunikation bei Genossenschaften. S. 209 ff.
  - 2) SCHILLER, O.: Probleme der Entwicklungsländer als neuer Aspekt der Genossenschaftsforschung. In: DRAHEIM-Festschrift. Göttingen 1968, S. 307 f.
  - 3) BUESCHER, H.: Die Rolle der Genossenschaften im Rahmen einer entwicklungspolitischen Konzeption. Ebenda, S. 320
  - 4) MYRDAL, G.: Oekonomische Theorie und unterentwickelte Regionen. Frankfurt 1974, S. 87



intensiven Gemeinschaftsbindungen" (1) eine Schlüsselposition zufallen.

Die Erwartungen konzentrieren sich nicht nur darauf, dass sie als Kleinverbände mit Primärgruppencharakter überhaupt wirksamere Verhaltensregulierungen ausüben können als hochkomplexe Sekundärgruppen, sondern auch auf die Intentionalität der Kontrolle: Kontrolle, wie sie von den gesellschaftlichen Institutionen immer und überall ausgeübt wird, erfolgt meist als "unbewusste, oft nichtrationale Reaktion des Individuums auf seine kulturelle Umwelt. Der einzelne führt dabei ohne Nachdenken Verhaltensschemata durch, an die er sich durch lange Erfahrung im Rahmen seiner konkreten Kultur gewöhnt hat." (2) Gruppenkontrolle dagegen ist ein bewusster, beabsichtigter Vorgang seitens des Kontrollierenden und Kontrollierten. (3) Ist die Gruppe daher mit einer Entwicklungsperspektive versehen, so kann sie durch negative und positive Sanktionen einen Sozialisationsprozess einleiten, der die Einhaltung der Entwicklungsnormen und das Erlernen der dazu notwendigen Verhaltensmuster bewirkt. Dieser Vorgang ist langwierig und hat behutsam zu erfolgen. Der Zeit- und Verstehenshorizont darf nicht zu weit gesteckt werden. Vielfach akzeptiert der traditionsgebundene Mensch den Druck gewohnter institutionalisierter Kontrollinstrumente williger als den Kontrollversuch neuer Trägergruppen, deren Anforderungen weit über die bisher bekannte Normenwelt hinausragen. Hier kommt den Genossenschaften zugute, dass ihr bewusstes Anknüpfen an autochthone Strukturen, Bräuche und Gewohnheiten das Verständnis der Basis kaum überfordert. Dadurch wirken sie zugleich als Träger der Tradition und als Träger der Modernisierung.

Die Ausübung gruppenmässiger Kontrollfunktionen setzt ihrerseits wieder eine Partizipationsstruktur und -praxis als Potential voraus, wie sie den Genossenschaften eigen ist.

### c) Genossenschaftliche Partizipation

Entwicklung kann, wie schon angedeutet, zwar von oben in Gang gesetzt werden, wird jedoch auf Dauer keinen Erfolg haben, wenn sie nicht durch aktive Partizipation möglichst weiter Kreise der Bevölkerung gestützt, getragen und zur "eigenen Sache" gemacht wird. Die Argumente zur Untermauerung von Basis-Partizipation in Industrieländern gelten grundsätzlich auch im Entwicklungsländerbereich, wenngleich die Voraussetzungen hinsichtlich Sachkenntnis und Entscheidungsfähigkeit weit ungünstiger sind. Hier wie überall kann es nur um eine der Situation angepasste "maximum feasible participation" gehen. Durchgehende Selbstverwaltung steht deswegen als entwicklungspolitisches Leitbild kaum zur Debatte.

Eine gewisse Partizipation der Basis am Entwicklungsgeschehen bleibt dennoch unverzichtbar. Nur so kann die Resignation und die Abwehr gegen sozialen Wandel überbrückt werden. Immerhin könnte den Genossenschaftsmitgliedern dadurch, dass die periodischen Wahlen und die Entscheidungsprozesse demokratischen Regeln unterworfen sind, ein ausbaufähiges Mitwirkungserlebnis vermittelt werden. Selbstverständlich ziehen

---

1) TRAPPE, P.: Warum Genossenschaften in Entwicklungsländern? op.cit., S. 37

2) FICHTER, J.: Grundbegriffe der Soziologie. Wien/New York 1968, S. 215

3) Wir bedienen uns des Unterschieds zwischen Kontrolle durch Gruppen und durch Institutionen, wie er von FICHTER (a.a.O.) dargelegt wurde.

Ausbildungsstand und vorgegebene Machtstrukturen bisher sehr enge Grenzen. Von ihrer betrieblichen Sozialstruktur her jedenfalls könnten die Genossenschaften ansatzweise als "pilot"-Betriebe der "popular participation" gelten.

Genossenschaftliche Partizipationsgelegenheiten sind ausserdem nicht ohne Relevanz für den Staatsaufbau selbst. Die Vermittlung eines ersten "Demokratieerlebnisses" (1) im Mikro-Bereich der Genossenschaft kann sich auch auf den Makro-Bereich übertragen: Wie in modernen Gesellschaften mit ihrer Funktionsdifferenzierung und Spezialisierung, sind auch die Gruppenaktivitäten in den Entwicklungsländern mittel- und langfristige gesehen ein notwendiges Gegengewicht gegen Machtübergewichte der staatlichen Verwaltung, gegen die Kopflastigkeit und Ueberforderung der Planungsapparate. Sie dienen, wie andere Trägergruppen oder individuelle Träger auch, der notwendigen Funktionsdifferenzierung sich entwickelnder Gesellschaften. Nur ist ihnen die Besonderheit einer weit gestreuten Trägerschaft eigen. Als "demokratische Zellen" sind sie deshalb auch als gesellschaftsstabilisierendes Element zu betrachten. (2) Gesellschaftsstabilisierend heisst in diesem Zusammenhang nicht etwa, dass dadurch bestimmte soziale Notlagen überdeckt und soziale Konflikte in ihrer Bedeutung heruntergespielt werden. Es kann nämlich so ohne weiteres gar nicht vorausgesagt werden, dass die Gesellschaftsstruktur, wie PAULUS vermutet (3), deswegen insgesamt sogleich auch spannungsärmer wird. Was aber gesagt werden kann - und dies ist auch das erklärte Ziel der Genossenschaftsbewegung - ist, dass die in jedem gesellschaftlichen Modernisierungsprozess angelegte notwendige Systemtransformation und die unerlässlichen Vorgänge der Desintegration und Reintegration sich tendentiell nicht als abrupte Umbruchsituationen vollziehen und anomische Zustände hervorrufen. Hieran dürfte wohl nur Anhängern der negativen Dialektik gelegen sein, deren "Logik ... eine des Zerfalls" ist. (4) Gesellschaftsstabilisierung ist also hier im präzisen Sinn von "eingebauter Elastizität" zu verstehen, der unerlässlichen Fähigkeit, "selbstgesetzte Ziele auch unter wechselnden Gegebenheiten wirksam ... zu verfolgen". (5) Immer schon, gerade aber da, wo sich, wie in Entwicklungsländern, die Lebensverhältnisse so radikal wandeln, ist eine solche Elastizität stets eine Voraussetzung des puren Ueberlebens in gesellschaftlicher Ordnung gewesen.

#### 4. Genossenschaftliche Wirtschafts- und Sozialordnung als "Dritter Weg" für Entwicklungsländer

---

Die Bedeutung der Genossenschaftsidee wird aber manchmal noch in einem noch weiteren Rahmen gesehen. J. NYERERE, der für Tansania die wohl klarste Entwicklungskonzeption Afrikas entwickelt hat, sieht im genossenschaftlichen, "afrikanischen Sozialismus" den Ansatz zu einer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, die für viele Ent-

- 
- 1) BENECKE, D.W.: op.cit., S. 107
  - 2) TRAPPE, P.: Warum Genossenschaften in Entwicklungsländern? op.cit., S. 45 (↪ Teil A, 2. Kap. IV)
  - 3) PAULUS, M.: Das Genossenschaftswesen in Tanganyika und Uganda. Möglichkeiten und Grenzen. S. 88 ff.
  - 4) ADORNO, Th.: Negative Dialektik. Frankfurt 1970, S. 146
  - 5) BEHRENDT, R.F.: Dynamische Gesellschaft. Über die Gestaltbarkeit der Zukunft. Bern/Stuttgart 1963, S. 98

wicklungsländer die gewünschte Alternative gegenüber marktwirtschaftlicher und planwirtschaftlicher Wirtschaftskoordination darstellen könnte. (1) Dabei kommt dem von ihm propagierten und wiederbelebten "ujamaa"-Prinzip Signalwirkung auch für andere Länder der Dritten Welt zu:

"Ujamaa", die Solidaritätsbeziehung nach dem Vorbild der erweiterten Familie, ist für ihn eine traditionelle afrikanische Geisteshaltung und ein altes Organisationsprinzip zugleich: Als Geisteshaltung umfasst sie Loyalität, kooperative Leistungsmotivation und Anerkennung der gleichen Rechte des anderen, also (in soziologischer Terminologie) genossenschaftliche Gleichordnung, statt herrschaftliche Ueber- und Unterordnung.

Als Organisationsprinzip ist "ujamaa" Ausdruck für gemeinsamen Besitz, gemeinschaftliche Arbeit und Verwaltung der eigenen Angelegenheiten, so dass einen etwaigen antagonistischen Gegensatz von Kapital und Arbeit bzw. jedem Klassendenken von vorneherein jeglicher Boden entzogen ist. (2)

Aus diesen Gründen sieht NYERERE in Organisationen, die nach dem Ujamaa-Prinzip aufgebaut sind (etwa "Ujamaa"-Siedlungen und -Genossenschaften) die für afrikanische Sozialstrukturen geeignetsten Grundeinheiten des gesellschaftlichen Aufbaus. Diese sollen nicht nur für die Landwirtschaft Gültigkeit erlangen, sondern in der weiteren Zukunft überhaupt als "soziales Modell für das ganze Land" dienen. Sein Ziel ist es nämlich, die ländlichen Dorfgemeinden, mit ihrem lebendigen Kooperativgeist, der Gleichberechtigung der Mitglieder und der Selbstbestimmung aller in allen eigenen Angelegenheiten zum Kern des Staatswesens zu machen. Sie sollen die organisatorische Verbindung von wirtschaftlicher und politischer Ebene herstellen. Eine Nation, die auf solchen Dorfgemeinschaften mit ausgeprägter traditioneller "participant culture" bestünde, bedürfte dann kaum einer Belehrung von aussen, was politische und wirtschaftliche Demokratie bedeuten könnten. (3) Demokratie von der Basis her ("grass root democracy") ist zudem nicht nur ein fernes politisches Endziel, sondern muss heute schon praktische Bedeutung erhalten, wenn die Entwicklungsziele auch nur einigermaßen Wirklichkeit werden sollen. (4)

Ohne diese Konzeption im einzelnen weiter ausführen zu können, wird doch so viel ersichtlich, dass hier ein neuer Versuch unternommen wird, die kooperative Lebens- und Arbeitsweise nach vollgenossenschaftlichem Muster wiederzubeleben. Zugleich erhebt die genossenschaftliche Organisationsform einen Universalanspruch, wie er in ähnlicher Form seit L. BLANC, Ch. GIDE, P. KROPOTKIN und vielen anderen einen festen Platz in der Genossenschafts- und Staatstheorie hat. Die gedankliche Nähe zur

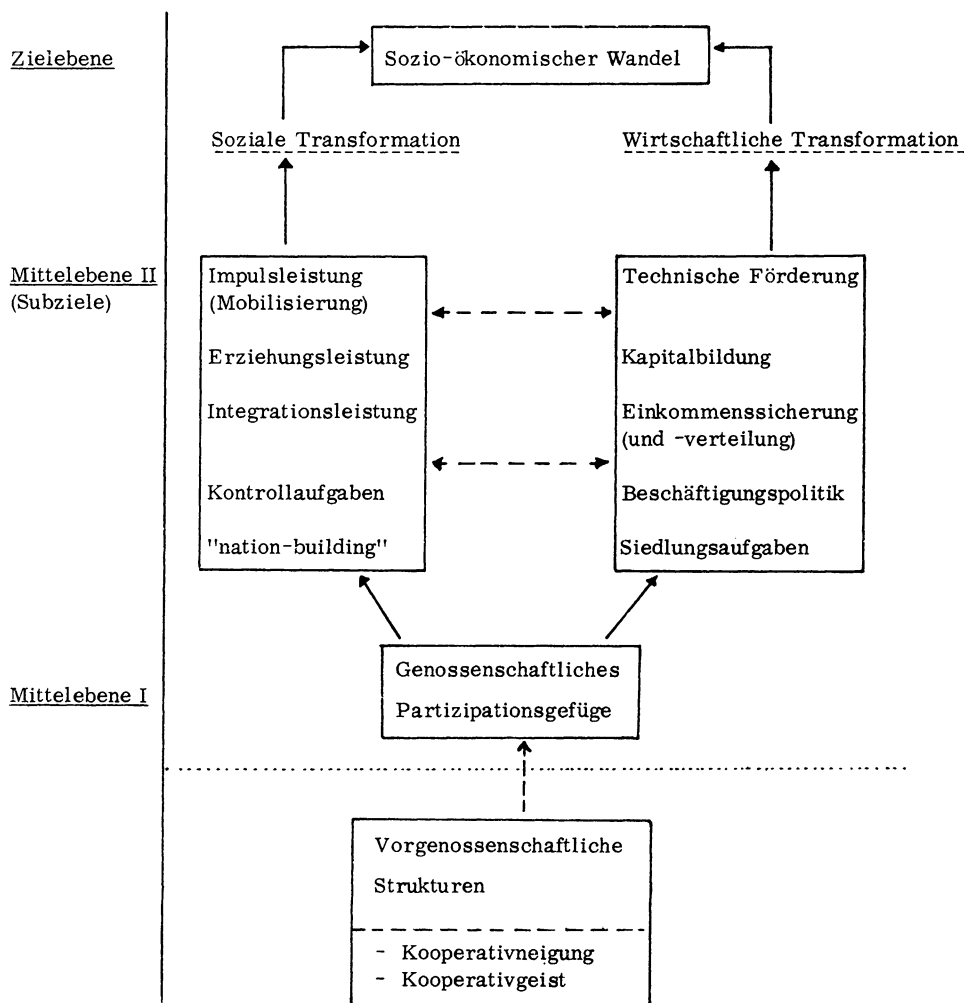
- 
- 1) Weitere Konzeptionen des dritten Weges im subsaharischen Afrika (SENGHOR, NKRUMAH, TOURE, KAUNDA, MBOYA, u.a.) lassen sich auffinden; jedoch bildet Tansania immer noch das Beispiel für Theorie und Praxis einer solchen Entwicklungspolitik. Vgl. auch die Arbeit von MAEDER, U.: Kritische Würdigung der Konzeption eines dritten Weges in Entwicklungsländern. Basel 1977 (unveröffentlichtes Manuskript), S. 89 ff., spez. 99 ff. und 115 ff.
  - 2) NYERERE, J.: Socialism and Rural Development. In: Ders.: Freedom and Socialism. Nairobi/London/New York/Dar es Salaam 1969, 2nd ed., p. 338 f. BALDUS, R.D.: Die Ujamaa Kooperative. In: Zft. für das gesamte Genossenschaftswesen 27 (1977) 3, S. 259-270; JOINET, B.: L'ujamaa et le développement agricole en Tanzanie socialiste. In: Revue des études coopérativistes 192(1978), S. 67-94
  - 3) a.a.O., p. 351 und 353
  - 4) ASHFORD, D.: Ideology and Participation. London 1972, p. 182

Konzeption der "Vergenossenschaftlichung", wie sie im Modell der Kibbutz-Selbstverwaltung und der jugoslawischen Arbeiter selbstverwaltung vorgelegt wurden, ist unübersehbar, nur dass es sich in diesem Fall um eine typische "Bauerngesellschaft" und noch dazu um eines der ärmsten Entwicklungsländer der Welt handelt.(1)

Gegen Ende der 3. UN-Entwicklungsdekade ist die genossenschaftliche Entwicklungspolitik zwar weiterhin ein zentrales Thema geblieben. Die zunehmende Unzufriedenheit mit den "Erfolgen" von Entwicklungspolitik überhaupt hat aber auch die Genossenschaften als Entwicklungsträger ins Zwielficht gebracht. An Kritikpunkten, Schwierigkeiten, nicht realisierten Voraussetzungen oder nicht befolgten Reformmassnahmen fehlt es weltweit gewiss nicht.(2) Vieles bleibt Proklamation und Ideal - in Afrika ebenso wie in Asien und Lateinamerika. Kritische Faktoren, Fehler und Misstände sind jedoch nicht nur bei Kooperativen hervorzuheben. Vor allem aber müssten die Genossenschaftsgegner oder -skeptiker die bisher offen gebliebene Gegenfrage beantworten, welche anderen Organisationsformen denn unter den gegebenen Handlungsbedingungen erfolgreicher abgeschnitten haben oder hätten abschneiden können. Dass der Staat als alleiniger umfassender Entwicklungsträger hier besser abschneiden würde, will man nach den heutigen Erfahrungen kaum noch glauben.(3). Auch WALLERSTEIN's Weltsystem-Ansatz führt hier nicht weiter. Selbst wenn man einmal annähme, dass die Abhängigkeit der Peripherien von den Metropolen beseitigt sei, bekäme man noch keine Antwort darauf, welche Instrumente an diesem neuen sozialen Ausgangspunkt wirklich greifen würden.(4)

- 
- 1) Bisher sind in Tansania rund 800.000 Einwohner in verschiedenartigen Genossenschaften zusammengeschlossen. Die ersten Versuche, die Genossenschaftsidee auf den Staatssektor zu übertragen, bedienten sich ebenfalls der "Arbeiterräte", denen aber bisher nur Beratungsaufgaben zugewiesen wurden. Der Privatsektor wurde bislang aus der gesellschaftlichen Neuordnung ausgespart.
  - 2) Eine systematische und lehrreiche Zusammenstellung kritischer, kultureller, sozialer, ökonomischer und politischer Faktoren genossenschaftlicher Effizienz findet sich bei OBERN, C.C./JONES, S.D. Critical Factors Affecting Agricultural Production Cooperatives. A Review. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 69 (1981) 3, S. 317-349. Mit Fallstudien belegt und Erkenntnissen aus der soziologischen Theorie angereichert: BENNETT, J.W.: Agricultural cooperatives in the development process: perspectives from social science. In: Studies in Comparative International Development XVIII (1983) 1-2, S. 3-68.
  - 3) HANEL, A.: Probleme staatlicher Genossenschaftspolitik und ländlicher Armut in Entwicklungsländern. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 31 (1981) 2, S. 131-140, hier S. 132. f. Ders.: Aspekte staatlicher Förderungsstrategien für Genossenschaften in Ländern der Dritten Welt, ebenda 31 (1981) 1, S. 27-36, hier S. 34
  - 4) GORIN, Z.: Socialist Societies and World System Theory. A Critical Survey. In: Science and Society. XLIX (1985) 3, S. 332-366

Schema 17:

Uebersicht über den potentiellen Entwicklungsbeitrag der Genossenschaften

## 5. Zusammenfassung

Genossenschaften bieten von ihrer partizipativen Struktur und ihren Zielsetzungen her eine Reihe von entscheidenden Ansätzen an, um Entwicklungsfragen sachgerecht und umfassend anzugehen. Schon aus der Entstehungsgeschichte der Genossenschaftsbewegung ist schliesslich eine deutliche Affinität zur Problemlage der Entwicklungsländer zu erkennen. Das Genossenschaftswesen impliziert ein Entwicklungsmodell, möglicherweise das geeignetste, das wir bisher kennen. (1) Dennoch ist es schwerlich ein Allheilmittel.

Gleichfalls wäre es verfehlt, einzelne Aspekte herauszugreifen und isoliert auf ihre Wirklichkeitsnähe zu prüfen. Ganz abgesehen davon, dass eine solche Betrachtungsweise nur schwer zu verwirklichen sein dürfte, muss berücksichtigt werden, dass erst deren Ineinandergreifen sozialen Wandel einzuleiten vermöchte. Es ist gerade der Vorteil des Genossenschaftswesens, dass es weder ökonomisch noch sozialpolitisch isoliert vorgeht, sondern die Probleme im Zusammenhang in Angriff nimmt.

Vieles wird davon abhängen, ob das genossenschaftliche Partizipationspotential sich in der Alltagsarbeit unverfälscht erhält und in Partizipationsakte umgesetzt wird. Nur so kommen die einzelnen Effekte (vgl. Schema) auch zu tragen. Denn allein dann kann der "Kooperativgeist" die erwarteten Impulse ausstrahlen, auf denen die wirtschaftliche und soziale Förderung ruht. (2) Erst darauf hin dürfte zutreffen, was BARBIER für das genossenschaftliche Entwicklungspotential gesagt hat: "Nur das zweifache Prinzip der Genossenschaft, die Selbsthilfe und die gegenseitige Hilfe, kann mit diesem Problem fertig werden, denn nur die Aktivierung der Milliarden von Händen vermag die Produktion genügender Nahrungsmittel sicherzustellen, um die Milliarden von Menschen zu ernähren; nur dann können diese auf der Schattenseite lebenden Völker reich und mächtig genug werden, um ihrer Schwierigkeiten Herr zu werden, wenn sie den Reichtum und die Macht entdecken, die im Zusammenschluss der Menschen liegt." (3)

Das genossenschaftliche "Gehäuse der demokratischen Partizipation" (4) bleibt eine Leerstelle, wenn es nicht durch einen Kooperativgeist erfüllt ist, der zumindest im Kern vorhanden und dann weiterzuentwickeln ist. Die angesprochenen traditionellen Sozialstrukturen stützen die Bereitschaft, sich zu solchen entwicklungstragenden Gruppierungen zusammenzuschliessen (Kooperativneigung), sie stützen möglicherweise auch den Kooperativgeist selbst, der die täglichen Geschäfte der Genossenschaft durchziehen muss. Dabei wäre es allerdings falsch, die vielfältigen Barrieren zu übersehen, (5) die

- 
- 1) Diese Auffassung von TRAPPE, P.: Warum Genossenschaften in Entwicklungsländern? op.cit., S. 57, wird neuerdings auch vom ehemaligen deutschen Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit, BAHR, voll bestätigt. Vgl. dazu das Interview mit ihm in: SSIP-Bulletin, No. 44, Winter, Basel 1976, S. 8 ff. Vgl. auch TRAPPE, P.: Entwicklungssoziologie, Basel 1984.
  - 2) H.-J. SERAPHIM nennt diesen solidarischen Gruppengeist "Dienstgesinnung". Vgl. Ders.: Wie muss eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaften erfassen? In: ZgGenW 8(1958), 1, S. 62
  - 3) BARBIER, Ch.-H.: Die genossenschaftlichen Unternehmungen in einer wachsenden Wirtschaft. In: Internationale genossenschaftliche Rundschau 58 (1965), 5, S. 205
  - 4) PFEFFER, K.H.: Die Entwicklungsländer in soziologischer Sicht. Soziologische Aspekte der wirtschaftlichen Entwicklung. Hamburg 1967, S. 89
  - 5) MUNKNER, H.-H. (Hg.): Wege zu einer afrikanischen Genossenschaft. Marburg 1980

sich einem solchen Partizipationsgefüge in den Weg stellen. Hier verknüpft sich die Problemlage der Entwicklungsländer mit der der Industrieländer. In beiden Fällen bieten die von den Genossenschaften und genossenschaftsähnlichen Wirtschaftsgebilden angebotenen demokratischen Strukturen nur ein Partizipationspotential an, eine formale Struktur, innerhalb deren das Potential in die Wirklichkeit übergeführt werden muss. Hier wie dort können sich mannigfaltige Hindernisse in den Weg stellen, die grossenteils mit der Art und Weise der strukturellen Gestaltung der weiteren Umwelt im Zusammenhang stehen. Mit diesen Beschränkungen wird sich der nächste Teil unserer Untersuchung befassen.

Zuvor soll aber eine kleine Rückschau eingeblendet werden.

#### IV. Zwischenergebnisse der bisherigen Untersuchung

Unsere bisherige Untersuchung zu den genossenschaftlichen Elementen in der modernen Sozialstruktur von Industriestaaten hat zu folgenden Zwischenergebnissen geführt:

1. Die Demokratietheorie in ihrer normativ-partizipatorischen Form - aber nicht nur in dieser - konnte als Versuch gedeutet werden, "herrschaftliche" Formen der politischen und gesellschaftlichen Steuerung durch "genossenschaftliche" zu ergänzen oder zu ersetzen. Dabei wird immer wieder darauf verwiesen, dass dieser Ansatz keine Aussicht auf Erfolg haben kann, sofern wichtige Bereiche des Gesellschaftslebens, vorab die Wirtschaft, sich der Demokratie-Forderung entziehen: Politische Demokratietheorie weist über sich hinaus. Sie trägt Verweischarakter auf Theorien und Modelle zur Demokratie, Mitbestimmung und evtl. Selbstverwaltung in der Wirtschaft ("Wirtschaftsdemokratie").

2. Im Anschluss daran konnte der Nachweis geführt werden, dass Wirtschaftsdemokratie - verstanden als Bemühung um stärkere (direkte und/oder indirekte) Teilnahme der bisherigen "Befehlsempfänger", "Untergebenen", "Ausführenden", kurz der Masse der Arbeitenden, an der Entscheidungsfindung oder Kontrolle - ebenso wie politische Demokratie als Suche nach genossenschaftlichem Zusammenleben und -handeln in gesellschaftlichen Teilbereichen zu interpretieren ist.

a) Dieser Nachweis gilt keineswegs nur für den allgemeinen theoretischen Hintergrund. Es konnte auch gezeigt werden, dass in neuerer Zeit konkrete Versuche unternommen wurden, Partizipationspotentiale zu erstellen, die sich ganz eng an genossenschaftliche Vorstellungen anlehnen. Genossenschaftliches Denken, historisch das erste Partizipationsmodell der neueren Zeit, scheint vor einer Phase der Reaktivierung zu stehen. Die ganze Mitbestimmungsdiskussion erhält von hier eine besondere, bisher nicht zum Diskussionsgegenstand erhobene Orientierung. Die meisten Verfechter politischer und wirtschaftlicher "Demokratisierung" sind sich über den Zusammenhang von Partizipationstheorie und Genossenschaftsidee nicht im Klaren. Einzig die Genossenschaftstheoretiker (und -praktiker) hatten diese Verbindung schon immer vor Augen. Sie sahen im Genossenschaftswesen seit jeher ein, wenn nicht das Modell der Wirtschaftsdemokratie; sie fanden bisher aber nicht genügend Gehör, z. T. wohl auch deshalb, weil sie sich auf die Betonung der Formel "one man - one vote" beschränkten, eine genaue Untersuchung des genossenschaftlichen Partizipationspotentials aber bisher meist unterliessen. Einzig die Genossenschaftstheoretiker und -praktiker waren sich immer bewusst, im Genossenschaftswesen über ein Modell der Wirtschaftsdemokratie zu verfügen.

b) Bewusst oder unbewusst kommt dem genossenschaftlichen Partizipationsmodell die Rolle einer Leitgrösse zu. An seiner partizipativen Betriebsstruktur messen sich unterschiedlich weitreichende Versuche mit wirtschaftlicher Basis-Partizipation. Deren Anlehnung an das genossenschaftliche Denken reicht von der (oft unausgesprochenen) Uebernahme der betreffenden Zielvorstellungen über die deutlich erkennbare Verwendung genossenschaftlicher Organisationselemente bis hin zur weitestgehenden Kopie des genossenschaftlichen Vorbilds einer "soziotypen Betriebsverfassung" (NEULOH). In jedem Fall appellieren sie aber an eine Betriebsform und Wirtschaftsweise, deren Aufbau- prinzip nicht mehr die institutionalisierte Willensdurchsetzung "von oben her", d. h. "Herrschaft" im soziologischen Sinn sein soll, sondern die "genossenschaftliche" Gleich- oder "Zuordnung" (FRIEDRICH). Anders formuliert: die Modelle der Basis-Partizipation können als unterschiedlich strukturierter Ausdruck der Genossenschaftsidee gelten und dem Kreis der "Genossenschaftsunternehmen" zugerechnet werden. Damit sollen - entsprechend unserer bisherigen Darlegungen - im folgenden alle Unternehmensformen bezeichnet werden, in denen diese genossenschaftlichen Elemente latent oder offen zum Tragen kommen, allen voran natürlich die Genossenschaften selbst. (1) Dies liess sich anhand einer Typologie näher bestimmen:

c) Die Mehrzahl der in den (westlichen) Industrieländern vorliegenden Ansätze basis- orientierter Unternehmensreform konnte wegen ihrer nur generellen Verhaftung mit der soziologischen Genossenschaftstheorie lediglich als "genossenschaftsähnlich" (vor- genossenschaftlich) qualifiziert werden. Hierzu sind alle partizipativen Führungs- und ein Teil der Partnerschaftsmodelle zu rechnen.

Daneben finden sich eine Anzahl von Versuchen, die sich "genossenschaftskongruenter" Gestaltungsformen bedienen und ausdrücklich auf das Genossenschaftswesen und -denken Bezug nehmen. Hierzu zählen wir die Varianten des "Commonwealth Schemes", des "Sozialvereins" der Arbeiterselbstverwaltung (Jugoslawien) und des Reformmodells von O. SIK.

Dem stehen als Bezugsgrösse die Genossenschaften im engen Sinn gegenüber, die sich in voll- und teilgenossenschaftliche Untertypen unterscheiden lassen.

3. Insgesamt mag der Eindruck entstehen, Genossenschaften und genossenschaftsähnliche Organisationsformen liessen sich vorwiegend als Ansätze zur Wirtschaftsdemokratie in hoch entwickelten Industrieländern oder Schwellenländern reaktivieren. Als Kon- trast konnte in einem kurzen Exkurs aber gezeigt werden, dass das Genossenschaftswe- sen zunehmend und mit besonderem Nachdruck auch als Modell für typische Entwick- lungsländer empfohlen wird.

Gleich auf welchem Niveau der Entwicklung sich eine Gesellschaft befindet, gewinnt die Auffassung an Gewicht, das Genossenschaftsmodell könnte sich als "Dritter Weg" anbie- ten, um der bisher üblichen Konfrontation der klassischen Ordnungsmodelle, Markt und Plan, auszuweichen. Es hat den Anschein, als würden die Ideen der "politischen Schule" des Genossenschaftswesens (KROPOTKIN, GIDE, WARBASSE, RUSSEL, LAVERGNE etc.) einer Renaissance entgegensehen.

4. Allerdings muss betont werden, dass die bisherige Darstellung sich ausschliesslich

---

1) Nicht gemeint ist die in der Literatur manchmal so bezeichnete Angleichung der Ge- nossenschaften an die umgebenden Marktbeziehungen.



auf den Zusammenhang zwischen Partizipationspotentialen und genossenschaftlichem Gedankengut beschränkte und die genossenschaftlichen oder genossenschaftsähnlichen Unternehmensformen in typisierender Weise als mögliche Partizipationsstrukturen analysierte.

Würde die Analyse hier abbrechen, so ergäbe sich ein stark verzerrtes Bild. Es könnte nämlich der Auffassung Vorschub leisten, als stünden wir schon unmittelbar an der Schwelle zu einem weltweit praktizierten genossenschaftlichen Sozialstil.

Eine analytische Darlegung von Tendenzen, die sich an formalen, institutionalisierten Verfahrensweisen ablesen lassen, erlaubt aber eine solche Folgerung noch nicht. Dazu müssen auch die Erfahrungen in den Blick genommen werden, die mit dem genossenschaftlichen "Gehäuse" bisher gemacht wurden. (1) Erst wenn auch die einschränken- den Funktionsbedingungen beachtet werden, die sich dem organisatorischen Partizipationspotential entgegenstellen, kann entschieden werden, ob sich dieser Weg tatsächlich als gangbar erweist und wie es um die Aussichten einer "Vergenossenschaftlichung" steht.

Solche Barrieren, über die der folgende Teil nähere Auskunft gibt, sind definitionsge- mäss zugleich einschränkende Bedingungen für alle Demokratisierungsforderungen. Aus diesem Grund kann mit der Untersuchung der Partizipationshindernisse bei genos- senschaftlichen und genossenschaftsähnlichen Unternehmensformen auch der Realitäts- gehalt der Mitbestimmungs- oder Selbstbestimmungspostulate in Politik und Wirtschaft überprüft werden.

---

1) Diese Aussage gilt übrigens für jede Analyse von Organisationsstrukturen. Vgl. ZIEGLER, H.: Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung. Stutt- gart 1970, S. 255



**TEIL D**  
**Partizipationsbarrieren**  
**bei**  
**Genossenschaftsunternehmen**



### Vorbemerkung

Aus Gründen der Darstellung beschränkten wir uns in den vorausliegenden Teilen einzig darauf, das genossenschaftliche Gedankengut zu analysieren, das in der verbreiteten Suche nach Demokratisierung und nach verstärkten Partizipationsmöglichkeiten in Erscheinung tritt.

Für eine soziologische Betrachtung ist es nicht ausreichend, sich nur an der Formel "one man - one vote" zu begeistern und zu glauben, dass damit alle Fragen der Demokratisierung gelöst seien. Es muss ebenso untersucht werden, wie sich dieses unzweifelhafte Teilnahmepotential in den verschiedenen Betätigungsfeldern ausprägt. Es genügt folglich keineswegs, sich auf den Gründungsakt genossenschaftlicher oder genossenschaftsähnlicher Teilnahmemodelle zu konzentrieren. Mindestens ebenso wichtig dürfte es sein, die Prozessproblematik des Herrschaftsabbaus zu analysieren. Momentaufnahmen bieten hierfür nicht genügend Einsichten. Sie reichen über die Erfassung bestimmter institutioneller Mechanismen kaum hinaus. Erst in einer mittel- und längerfristigen Verlaufsanalyse könnte sichtbar werden, ob sich die supponierten Veränderungen in der Einstellung, Motivation und im Integrationsgrad auch vollziehen.

Die genossenschaftlichen und genossenschaftsähnlichen Modelle der Basis-Teilnahme (Genossenschaftsunternehmen) müssen also an der Realität überprüft werden, in der sich deren organisatorischem Partizipationspotential eine Reihe wesentlicher Hinderungsfaktoren entgegenstellen. Nun sind bei vielen der hier analysierten Modelle die Erfahrungen noch zu gering. Die meisten haben ihre Bewährungsprobe im Zeitablauf eigentlich noch vor sich. Die gegenwärtige weltweite Krisensituation könnte ein solcher Test sein, wenngleich darüber jetzt noch keine schlüssigen Aussagen gemacht werden können.

Für die Genossenschaften selbst lässt sich dies nicht behaupten. Sie können auf eine lange Geschichte zurückblicken und ihr Erfahrungsschatz reicht aus, um den genossenschaftlichen Sozialstil einer Bewertung unterziehen zu können. So ist es nicht nur unverständlich, dass das Genossenschaftswesen in der Mitbestimmungsdebatte kaum auf Resonanz gestossen ist, sondern ebenso, dass dessen Erfahrungen mit bestimmten Partizipationsbarrieren kaum Eingang in die Diskussion gefunden haben. Ihre Problematik beschränkt sich nämlich keineswegs nur auf das Genossenschaftswesen allein. In ihrer allgemeinen soziologischen Bedeutung deckt sie den ganzen Bereich der Partizipationsmodelle ab. (1) Dies ist nicht verwunderlich, wenn man sich eben den "genossenschaftlichen" Charakter mancher Versuche vor Augen hält.

Dies berechtigt uns dazu, alle bisher zur Sprache gekommenen Modelle der partizipativen Unternehmensverfassung hinsichtlich ihrer erkennbaren Barrieren synoptisch zu verwerten. Da die Genossenschaften und insbesondere die Vollgenossenschaften sozusagen der Kulminationspunkt der Mitbestimmungsforderung sind (BOETTCHER), kann die Analyse der dort auftretenden Hindernisse mit den nötigen Einschränkungen auch für die Modelle genossenschaftsähnlicher Prägung Geltung beanspruchen, zumal dann, wenn diese sich ausdrücklich an das Genossenschaftswesen anlehnen oder sich gar als dessen Vorstufe oder Weiterentwicklung betrachten.

---

1) INNO, K.: Das soziologische Wesen der Genossenschaft. Sonderdruck aus: Excerptum Apophoreta Tartuensia. Stockholm 1949, S. 296

Trotzdem soll im folgenden dazu nur ein ausführlicher Problemkatalog geboten werden. Der Grund liegt in der Vielfalt der auftretenden Barrieren selbst. Denn alles, was zu den Potentialen gesagt wurde (↙ Teil A. 2. Kap., II.), lässt sich mit umgekehrtem Vorzeichen auch als Hemmnis betrachten: alle partizipationsförderlichen Massnahmen und Gegebenheiten sind in ihrer negativen Wendung Partizipationsbarrieren. Sie können sich gegenseitig verschränken, verstärken, aufheben. Das hierbei auftretende Beziehungsnetz kann im Rahmen dieser Arbeit im einzelnen nicht nachgezeichnet werden. Es ist schon viel gewonnen, wenn es uns gelingt, eine Systematisierung der entscheidenden Einflüsse anhand des doch erheblichen Tatsachen- und Untersuchungsmaterials zu bieten. Dem wurde bisher zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Damit könnte zur Genüge verdeutlicht werden, dass eine rein institutionelle Vorgehensweise bei der Behandlung von Partizipationsfragen relativ schnell an ihre Grenzen stösst.

Wir sind allerdings nicht die ersten, die eine solche Systematisierung unternehmen. Auf politischem Gebiet haben es beispielsweise ARMBRUSTER und LEISNER versucht. Bei der Durchsicht der Literatur kamen sie zu dem Ergebnis, dass sich die Teilnahmehindernisse bei Parteien, Verbänden, Vereinigungen und Bürgerinitiativen im Grunde auf drei reduzieren lassen: Zeitmangel, Sozialisationsmängel und beteiligungsfeindliche Gesellschaftsstrukturen. (1) Diese Aufteilung erscheint uns in verschiedener Hinsicht als ungenügend:

Auf der einen Seite werden hierbei nur die Erfahrungen in der Bundesrepublik Deutschland zur Sprache gebracht, während wir hier umfassendes Tatsachenmaterial aus einer Vielfalt von Ländern, noch dazu unterschiedlichsten Entwicklungsniveaus, verwerten können. Auf der anderen Seite sind die Barrieren politischer Teilnahme in mancher Hinsicht nicht deckungsgleich mit denen auf wirtschaftlichem Gebiet. Und schliesslich wird dem Problem zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, dass selbst dann, wenn eine Organisation ausdrücklich partizipativ strukturiert ist, weiterhin wesentliche, oft unüberwindliche Hindernisse bestehen bleiben, die effektive Teilnahme der Basis verunmöglichen. Diese gehen über die Fragen des Zeitbudgets und der Sozialisation hinaus.

Wir möchten im folgenden daher eine andere Vorgehensweise vorschlagen. Als erstes erscheint es uns wichtig, die innerorganisatorischen Teilnahmebarrieren zu untersuchen, bevor wir uns den Barrieren der organisatorischen Umwelt zuwenden. (2) Auf beiden Ebenen lassen sich vielfältigste Einflüsse kennzeichnen, die sich noch dazu gegenseitig verschränken.

Erst wenn dieses Bild entworfen ist, können mit einiger Stringenz Aussagen darüber gemacht werden, welche Chancen der Theorie der Vergenossenschaftlichung einzuräumen sind und wie weit der Forderung nach partizipatorischer Demokratie in Politik und Wirtschaft Berechtigung zuzuerkennen ist.

- 
- 1) Siehe näheres bei ARMBRUSTER, B./LEISNER, R.: Bürgerbeteiligung in der Bundesrepublik (Schriften der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, S. 54). Göttingen 1975. Ihr vierter Aspekt, die beteiligungsfeindlichen Organisationsformen, entfallen für unsere Betrachtung, da es sich in unserem Fall ja ausdrücklich um beteiligungsfreundliche Organisationsformen handelt.
  - 2) Dies geschieht in weitläufiger Anlehnung an O. NEULOHS Zweiteilung der Einflüsse auf den Betriebsstil in Innen- und Aussenfaktoren. Vgl. Der neue Betriebsstil. op. cit., S. 37

Hier ist noch eine Einschränkung angebracht. Wenn wir sagen, es sei unsere Absicht, die entscheidenden Einflüsse sichtbar werden zu lassen, so stehen wir in unserer Systematisierungsabsicht gleichzeitig vor einem Generalisierungszwang, der es uns verbietet, allzu tief in die von Land zu Land verschiedenen sozialhistorischen Unterschiede vorzudringen. Dies wäre gewiss von Nutzen, liegt aber jenseits unserer Möglichkeiten und der hier zugrunde liegenden Forschungsabsicht. Bestimmte "cases" kommen deswegen nur zur Sprache, sofern daran ein verallgemeinerungsfähiges Problem sichtbar wird.

# 1. KAPITEL: INNERORGANISATORISCHE BARRIEREN DES GENOSSENSCHAFTLICH-DEMOKRATISCHEN BETRIEBSSTILS

Als innerorganisatorische Barrieren der Partizipation bezeichnen wir diejenigen Hindernisse, die sich der Entscheidungs- und Kontrolltätigkeit der Basis aufgrund der Merkmale des arbeitsteiligen Wirtschaftsgeschehens ganz generell und der Erfordernisse genossenschaftlicher Kooperation im besonderen typischerweise entgegenstellen. Wenn wir aus analytischen Gründen die organisationsinhärenten Faktoren von denen trennen, die primär der Organisations-Umwelt zugehören, so heisst dies nicht, dass wir uns nicht über die enge reale Verknüpfung beider Aspekte im klaren wären. Die Systematisierungsabsicht lässt uns aber keinen anderen Ausweg. Es sei hier schon angemerkt, dass viele dieser internen und externen Beschränkungen keineswegs nur genossenschaftstypisch sind. Für uns ist dennoch entscheidend, dass sie eben auch in Genossenschaftsunternehmen auftreten.

Innerorganisatorische Teilnahmehindernisse können für unsere Zwecke danach gegliedert werden, ob es sich um typische Gründungs- und Anlaufschwierigkeiten oder um Barrieren handelt, die überwiegend dann zum Tragen kommen, wenn der genossenschaftlich-demokratische Betrieb seine Tätigkeit schon aufgenommen hat. Diesen Funktionsschwierigkeiten werden wir im folgenden die Hauptaufmerksamkeit widmen. (1)

## I. Typische Anlaufschwierigkeiten von Genossenschaftsunternehmen

### 1. Die Aufbringung des Betriebskapitals

Eines der chronischen Probleme des Genossenschaftswesens ist der Kapitalmangel. Schon OWENS Versuche mit den "genossenschaftlichen Gemeinwesen" scheiterten deshalb. Die Knappheit der Eigenmittel ist - besonders akzentuiert in den Produktivgenossenschaften (2) - ein modernes Genossenschaftsproblem geblieben. Denn der technische Fortschritt bringt eine zunehmende Anlageintensität mit sich und erfordert eine langfristig gesicherte Kapitalbasis, die die Genossenschaften aus Eigenmitteln immer schwerer bereitzustellen imstande sind. Fremdkapital aber ist teuer.

Wohl kann mit Recht eingewendet werden, dass die Kapitalausstattung in landwirtschaftlichen Betrieben weniger bedeutend sein muss als in der Industrie, weswegen u.a. das Genossenschaftswesen im Agrarbereich auch stets stärker florierte. Dennoch gilt die Beobachtung m.E. auch für die landwirtschaftlichen Genossenschaften. Ganz ausgeprägt ist dies in Entwicklungsländern, wo z.T. die finanziellen Möglichkeiten des einzelnen Genossen schon weit überfordert sind, wenn es darum geht, die notwendigen Kapitalanteile zu erwerben. (3) Hier muss der Staat einen Grossteil der Finanzierung übernehmen.

- 
- 1) FANNING, C./O'MAHONY, D. sehen 3 Grundfragen der Viabilität jeder Firma, spezifisch der PG: Knowledge, capital, management. Vgl. Economic Theory of the Worker Co-operative. An Exposition. In: Economic and Industrial Democracy 4 (1983), 2, S. 225-242, hier S. 227 ff.
  - 2) DIEDERICHS, E.H.: Produktivgenossenschaften. S. 380; ENGELHARDT, W.: Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaften. S. 433 und FAUST, H.: Genossenschaftswesen. Stuttgart/Düsseldorf 1969, S. 53
  - 3) SCHILLER, O.: Probleme der Entwicklungsländer als neuer Aspekt in der Genossenschaftsforschung. In: DRAHEIM-Festschrift. S. 309 ff.



Als erneutes Gegenargument liesse sich die These vertreten, dass Kapitalmangel gar kein spezifisch genossenschaftliches Problem sei, wenn man an die Konkursraten nicht genossenschaftlich organisierter Unternehmen im gewerblichen Sektor denkt. Dies ist sicherlich richtig, dennoch reicht das spezifische Genossenschaftsproblem darüber hinaus:

Die Kapitalgeberposition der Genossenschaftsmitglieder ist eine besondere. Bei der Genossenschaftskonstruktion geht man davon aus, dass der Beitritt der Mitglieder erfolgt, um in den Genuss einer Förderung zu gelangen, die über das Interesse an der Kapitalverzinsung hinausgeht. Genossenschaften sind im Gegensatz etwa zu Aktiengesellschaften keine "Finanzierungsorganisationen", die auf den üblichen Investoren-Interessen basieren. (1) Die Genossenschaften sind deshalb so konstruiert, dass das Geschäftsguthaben der Mitglieder vom übrigen Eigenkapital (Rücklagen) unberührt bleibt. Letzteres ist der Verfügung der Mitglieder völlig entzogen. Dies begrenzt die Möglichkeiten der Kapitalaufbringung entscheidend (Tendenz zum kleinsten Anteils-Einsatz). Schon die Mitglieder sind kaum bereit, mehr als die statutarisch notwendigen Anteile zu zeichnen. Denn je stärker die Dotierung der Rücklagen ausfällt, desto grösser muss ihr Bewusstsein werden, schlechter gestellt zu sein als bei den Kapitalgesellschaften und grössere Verzicht leisten zu müssen. Hinzu kommt, dass mit der Aufstockung der Reserven der Wert des variablen, nominal verzinnten Anteilskapitals im Verhältnis zum gesamten Eigenkapital der Genossenschaft sinkt und sich damit das Gewicht der Kapitalbeteiligung tendenziell verringert. Dies hat den Nachteil, dass die Kapitalbeteiligung als solche überhaupt an Bedeutung verliert, von der sich aber diese Unternehmensform - allen voran die genossenschaftsähnlichen Modelle - theoretisch eine grosse Integrationskraft versprochen hat. Zugleich wächst mit der zunehmend selbstfinanzierten Manövriermasse auch noch die Unabhängigkeit der genossenschaftlichen Leitung gegenüber der Basis an, so dass die Idee der Mitverwaltung einer starken Belastung unterworfen wird. Nicht selten führt der Weg deshalb zu einer "Genossenschaftsunternehmung in sich", die sich tendenziell von den Mitgliedern "emanzipiert". (2)

Der Anreiz zur Kapitalaufbringung ist auch deshalb erheblich herabgemindert, weil das demokratische Prinzip ("one man - one vote") die Einlage grösserer Kapitalien verhindert. Jeder hat schliesslich unbesehen seiner Anteile nur eine Stimme, womit eine höhere Kapitalbeteiligung nicht mehr attraktiv ist. Dies gilt sowohl für die Mitglieder als auch für aussenstehende Interessenten. Bleibt es deshalb bei der Zwergbeteiligung der einzelnen Mitglieder, so ist zu fragen, ob dies für die Motivation zum Unternehmertum oder Mitunternehmertum wesentliches beiträgt. Die Erfahrungen mit den Partnerschaftsunternehmungen zeigen nämlich, dass der Eigentümer von Kleinstanteilen sich keineswegs als Mitunternehmer einschätzt, und deswegen statt Verbesserungen seiner "Kapitalisten"-Position eher an spürbar verbesserten Arbeitsbedingungen interessiert ist. Eine solche Gesinnung könnte sich durchaus auch bei Genossenschaften einstellen, in denen es keine unterschiedliche Stärke der Kapitalgeberpositionen gibt. Die genossenschaftsinterne Diskussion enthält Hinweise darauf. (↖ Teil C, 3. Kapitel)

Aus diesem Grund kam schon CRUEGER mit Blick auf die Produktivgenossenschaften

- 
- 1) DRAHEIM, G.: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. S. 70
  - 2) HENZLER, R.: Die Entwicklung der Genossenschaft zur Unternehmung.  
In: Ders.: Der genossenschaftliche Grundauftrag. op.cit., S. 231

zu dem Schluss, dass Genossenschaften nicht auf die Gewinnung von "Kapitalisten" als Mitglieder verzichten könnten (1), um sich die notwendige Kapitalbasis zu erhalten. Diese Forderung wurde unter dem Druck der Realität denn auch immer wieder in die Tat umgesetzt. Die Geschichte des Genossenschaftswesens ist voll von Beispielen "entarteter" Genossenschaften, in denen Kapitalgeber - wozu auch der Staat zählen kann - einen bedeutenden Einfluss auf die genossenschaftliche Willensbildung erlangten.

Eine radikalere, viel beachtete Lösung hat kürzlich die genossenschaftliche Einkaufszentrale, Hamburg, unternommen, die sich aus Finanzierungsgründen in eine Aktiengesellschaft verwandelte (co-op Zentrale Aktiengesellschaft), deren Hauptaktionäre der Bund deutscher Konsumgenossenschaften (BdK) und die Bank für Gemeinwirtschaft (BfG) sind. (2) Aus ähnlichen Gründen schlägt BOGGIS vor, das in England praktizierte System der "co-operative co-partnership" auszuweiten, das darin besteht, dass grosse Kapitalgeber wie Konsumgenossenschaften, Gewerkschaften etc. die Kapitalbasis einzelner Genossenschaftsbetriebe aufstocken. (3)

In Frankreich etwa wird ein anderer Weg beschritten. Dort versucht man schon seit einiger Zeit, Anreize für Kapitalgeber dadurch zu schaffen, dass man mit dem Mehrstimmrecht operiert. In Abweichung vom Grundsatz "one man - one vote" kann ein Mitglied mehr Stimmen auf sich vereinigen. Dieses Recht ist allerdings an die Zeitdauer der Mitgliedschaft gebunden und hinsichtlich seines Anwendungsbereichs begrenzt. (4)

## 2. Das Problem der laufenden Kapitalbildung

Nicht nur die anfängliche Kapitalaufbringung, auch die laufende Bildung von zusätzlichem Kapital für Investitionszwecke kann in Genossenschaftsunternehmen auf Schwierigkeiten treffen. (5)

Von der rechtlichen Konstruktion her scheint das Genossenschaftswesen dieses Problem gelöst zu haben; das Schwergewicht der Kapitalbildung liegt dort nicht beim Anteilskapital, sondern bei den Rücklagen. Die Aufstockung dieses, dem einzelnen Mitglied entzogenen "Sozialkapitals" bedarf jedoch einer meist langen Aufbauphase. Denn zuerst müssen Vorteile für die Mitglieder erwirtschaftet werden, bevor an Rücklagen gedacht werden kann. Werden hier zu grosse Opfer verlangt, so lässt sich die Aufstockung des notwendigen Sozialkapitals auf der Generalversammlung kaum durchsetzen. Wird aber die kurzfristige Einkommenssteigerung derart in den Vordergrund geschoben, bzw. fehlt den Genossenschaftsmitgliedern das Verständnis für die Notwendigkeit der Kapitalausrüstung des Unternehmens, so kann das den Zusammenbruch der Genossenschaft bedeuten.

Dieses Ueberwiegen des Privatinteresses als Beschäftigter vor dem Geschäftsinteresse als Unternehmer ist in vielen Produktivgenossenschaften beobachtet worden. (6)

- 1) CRUEGER, H.: Die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften in den einzelnen Ländern. Jena 1898, S. 17
- 2) Vgl. Das Mitbestimmungsgespräch 1 (1973), S. 8 f.
- 3) BOGGIS, F.: op.cit., p. 42 ff.
- 4) Vgl. ALBRECHT, G.: Produktivgenossenschaften. op.cit., S. 292 f. Es bleibt im übrigen abzuwarten, ob dies künftig die Kapitalknappheit entscheidend lindern kann.
- 5) Einen hervorragenden Überblick über die Probleme der Worker cooperatives bietet PRYOR, F.H.: The Economics of Production Cooperatives. A Reader's Guide. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 53(1983), 2, S. 133-172. Ebenda auch der Aufsatz von DEFOURNY, J.: L'autofinancement des coopératives de travailleurs et la théorie économique. S. 201-224. Ebenso instruktiv CORNFORTH, C.: Some Factors Affecting the Success or Failure of Worker Cooperatives. A Review of Empirical Research in the United Kingdom. In: Economic and Industrial Democracy 4, (1983), S. 163-190
- 6) Vgl. MESSNER, J.: Die soziale Frage. S. 492.

Es hat zu dem gravierenden Einwand geführt, diesem Genossenschaftstyp hafte ein "Konstruktionsfehler" an, der entweder zur gänzlichen Auflösung oder zur Degeneration der betreffenden Organisation und ihres Selbstverwaltungsansatzes führen müsse.

(1) Diese systeminhärente Funktionsunfähigkeit und Instabilität beeinträchtigt die Ueberlebensfähigkeit auch dann, wenn die ersten Anlaufschwierigkeiten überwunden sein sollten.

Der Konstruktionsfehler, so wird argumentiert, liegt in der Unvereinbarkeit der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerfunktion in ein und derselben Person(engruppe). Die prinzipielle "Gegnerlosigkeit" (DAEUBLER) vermag die Interessenkonflikte keineswegs zu überwinden. Sie werden nur auf eine andere Ebene verlagert, auf die der Generalversammlung. Dort treten die inhärenten Spannungen zwischen Lohn- und Kapitalinteressen (Kapitalaufbringung, Investitionen) in unverminderter Heftigkeit wieder auf. Ja, es liegt sogar eine Tendenz zur Konfliktverschärfung darin, dass die Interessen nicht mehr gegenüber einer antagonistischen Fremdgruppe, sondern innerhalb der Eigengruppe ausbalanciert werden müssen. Infolge der gesellschaftsrechtlichen Gleichstellung der Mitglieder wird das Ueberborden der Konflikte nur noch begünstigt und die Entscheidungsfähigkeit oft beträchtlich behindert (Argument des Disziplin- bzw. Führungsmangels). (2)

Diese Erfahrungen sind kaum zu bestreiten. Sie haben nach FLORENCE zur relativ starken Entropie und zur verhältnismässig geringen Durchschlagskraft dieses Unternehmertyps geführt. (3)

OPPENHEIMER hat daraus sein "Gesetz der Transformation" abgeleitet: Danach unterliegen Produktivgenossenschaften einem fast unausweichlichen Zwang zur Wandlung der Organisationsziele und -strukturen, der sich regelmässig im Eintritt "hauptamtlicher" Kapitalgeber und in der Einstellung von Lohnarbeitern äussert. (4) (↗ Teil C, 1. Kap.)

Die Tendenz zur Lohnarbeiterschaft hängt u.a. damit zusammen, dass bei Konjunktur-

---

1) WEBB, B.: und S.: A Constitution for a Socialist Commonwealth of Great Britain. London 1921, p.29. Von ihnen wurde das Argument zuerst in die Diskussion geworfen und ging dann als vorherrschende Lehrmeinung in die Fachliteratur ein. Vgl. auch HENZLER, R.: Mitbestimmung in Genossenschaften. op.cit., S. 67. - Eine Zusammenstellung der wichtigsten weiteren, aber nicht unbedingt nur für Produktivgenossenschaften spezifischen Einwände gegen die Funktionsfähigkeit dieses Genossenschaftstyps findet sich bei ENGELHARDT, W.: Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaften. In: Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung. Festschrift für G. WEISSER. Berlin 1963, S. 447 ff. und in dessen Artikel "Produktivgenossenschaften". In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Bd. 8, Tübingen 1964, S. 610 ff.

2) Hier sei auf die äusserst instruktiven Ausführungen von VILLEGAS VELASQUEZ, R.: op.cit., S. 23-29, verwiesen

3) FLORENCE, P.S.: Cooperatives. In: International Encyclopedia of the Social Sciences. Vol. 3, p. 390-96

4) OPPENHEIMER, F.: Die Siedlungsgenossenschaft. Leipzig 1896, S. 117 und 126 f. Auf diese Entartungserscheinungen hat zur gleichen Zeit auch H. CRUEGER aufmerksam gemacht. Vgl. Die Erwerbs- und Wirtschafts-Genossenschaften in den einzelnen Ländern. Leipzig 1898, S. 17. W. HESSELBACH spricht heute nicht mehr von "Entartung", sondern von "Unrechtlichkeit", meint aber damit den gleichen Sachverhalt. Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen. Frankfurt 1971, S. 33

schwankungen die starke gesellschaftsrechtliche Stellung der Genossenschaftsmitglieder der Beschäftigungsanpassungen bei diesen nicht erlaubt, während die Kategorie der Lohnarbeiter disponibler ist. (1)

Die Tendenz zur Ausgliederung der Kapitalgeber- und Dispositionsfunktion liegt darin begründet, dass der erforderliche Kapitalbedarf des Unternehmens meist auch durch intensive Mitgliederwerbung nicht gedeckt werden kann. Diejenigen, die in grösserem Umfang für die fehlende Kapitalbasis aufkommen, sind aber meist darauf aus, grössere Entscheidungsrechte innerhalb der Genossenschaft zu erlangen. Beides bedroht das Ziel der "power equalization": das erstere über ungleiche Kapitalmacht, das zweite über die ungleiche Rechtsstellung als Beschäftigter. (Allerdings hat das Kibbutz-System für letzteres eine offensichtlich gangbare Ersatzlösung gefunden. (↗ Teil C, 2. Kap.))

Aehnliche Beobachtungen wurden auch in der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung gemacht. Gemäss des dort verwirklichten "Einkommensprinzips" sind die Einkommen der Beschäftigten vom erwirtschafteten Unternehmenseinkommen abhängig. Sie werden nicht - wie beim "Gewinnprinzip" - vorher als Kostenfaktor in die Ergebnisrechnung aufgenommen. (↗ Teil B, 2. Kap.) Unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorschriften für Mindesteinkommen entscheiden Kollektiv bzw. Arbeiterrat darüber, welche Teile des Gesamteinkommens als persönliche Einkommen der Mitarbeiter ausgezahlt und welche in die Rücklagen (betriebliche Fonds) eingestellt werden. Auch hier prallt das persönliche Interesse als Beschäftigte an möglichst hohem Einkommen mit dem Unternehmerinteresse an hohen Investitionen und langfristiger Geschäftspolitik, also an Thesaurierung von Einkommensanteilen zusammen. Nach HAMELs Beobachtungen zeigt die jugoslawische Praxis, dass die Beschäftigten "nicht immer gewillt oder in der Lage (sind), ihre Doppelfunktion als Werk tätige und Unternehmer wahrzunehmen." (2) Der Konflikt spitzt sich vor allem bei älteren Arbeitnehmern zu, die an langfristig rentablen Investitionen schon deshalb nicht interessiert sind, weil sie dem Betrieb in einem späteren Zeitpunkt nicht mehr angehören. Ihr Interesse - wie auch das vieler anderer - richtet sich auf die unmittelbare Auszahlung von Geldbeträgen, so dass in diesem System eine nicht unproblematische Wachstumsbremse eingebaut ist.

Bedenken, die in dieselbe Richtung gehen, wurden auch schon von denen angemeldet, die gar keine Selbstverwaltungsmodelle, sondern partnerschaftliche Mitverwaltung anstreben. Mit Blick auf das Ahrensburger Modell betont GEISLER die Gefahr, dass Mitverwaltung sich nur auf das unmittelbare Interesse des persönlichen Einkommenszuwachses richten könnte und somit zu einer "Selbstaussbeutung" der Arbeitnehmer durch sich selbst führen müsste. (3)

Auch hier ist einschränkend zu vermerken, dass solche "Selbstaussbeutung" auch immer wieder vorkommt, wenn die Dispositionsrechte nur dem Alleinunternehmer zustehen. Dennoch bleibt zu fragen, ob langfristige Geschäftsinteressen im allgemeinen von diesen oder ihren Managern nicht mit grösserer Sorgfalt beachtet werden; und es bleibt

- 
- 1) A. BEN-NER bekräftigt neuerdings, dass die PG's ihre Degeneration nur verhindern können, wenn sie auf die Entstellung von Lohnarbeitern verzichten. Vgl. On the Stability of the Cooperative Type of Organization. In: Journal of Comparative Economics 8 (1984), S. 247-260
  - 2) HAMEL, H.: Die Experimente der sozialistischen Marktwirtschaften. In: BRESS, L./HENSEL, K.P. (Hg.): Wirtschaftssysteme des Sozialismus im Experiment - Plan oder Markt? S. 188
  - 3) GEISLER, A.: Fragen genossenschaftlicher Unternehmensdemokratie - dargestellt am Beispiel des "Ahrensburger Modells". In: FRICKE, W./GEISLER, A. (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft. Hamburg 1973, S. 161

Schema 18: Das "Gesetz der Transformation" bei Produktivgenossenschaften (1)

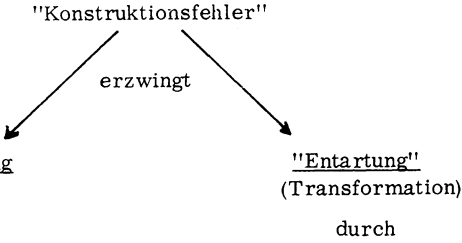
Theoretische Ebene:

$T_1 = B_1$

bzw.

$K = A$

Praktische Ebene:



- 1) Missachtung der Kapitalinteressen
- 2) Führungslosigkeit

- 1) Uebergewichtigkeit der Lohnarbeiter

$T_1 = B_1$

+

$B_2$

- 2) Uebergewichtigkeit der Kapitalgeber

$T_2$

+

$T_1 = B_1$

- 3) Uebergewichtigkeit von 1) und 2)

$T_2$

+

$T_1 = B_1$

+

$B_2$

Legende:

$T_1$  = Träger

$T_2$  = Kapitalgeber (von aussen)

$K$  = Kapital

$B_1$  = Beschäftigte

$B_2$  = Lohnarbeiter

$A$  = Arbeit

1) Die Diskussion um die "notwendige" oder erwartbare "Degeneration" von PG ist in jüngster Zeit erneut entbrannt. Eine konzise Zusammenfassung der Argumente findet sich bei STRYJAN, Y.: Self-Management. The Case of the Kibbutz. In: Economic and Industrial Democracy 4 (1983), 2, S. 243-283, hier S. 247 ff. Kritisch dazu ROSNER, M.: A Search for 'Coping Strategies' or Forecasts of Cooperative 'Degeneration'. Ebenda 5 (1984), S. 391-399

die Vermutung, dass die Konstruktion des produktivgenossenschaftlichen Selbstverwaltungsbetriebs in absehbarer Zeit keine Breitenwirkung erzielen kann, weil sie eine Überforderung der Basis darstellt. Dagegen stehen allerdings die Erfahrungen des erfolgreichen (produktiv) genossenschaftlichen Grosskomplexes von Mondragón. (1)

### 3. Die Frage der Kooperativneigung (Soziabilität)

Die Schwierigkeiten der Kapitalaufbringung und -bildung enthielten implizit schon Hinweise darauf, dass die Errichtung genossenschaftlich-demokratischer Unternehmen stark von der Disposition der Mitglieder zu dauerhafter Zusammenarbeit abhängt. Gerade die Partizipationsstruktur dieser Unternehmen zeigt, dass ihr adäquates Funktionieren nur gesichert ist, wenn sie von Mitgliedern getragen sind, die mit den erforderlichen und notwendigen Reaktionsbereitschaften ausgestattet sind. Alle "voluntary associations" stehen vor diesem Problem, dass ihr Charakter als Trägergruppe sich nur auswirken kann, wenn die Mitglieder sich als "Mitträger" verstehen.

Vorgängig stellt sich aber das Problem, ob die potentiell in Frage kommenden Mitglieder grundsätzlich bereit sind, sich einer Genossenschaft anzuschliessen. Die geforderte Soziabilität der Mitglieder ist aber vielfach eine diskutable Voraussetzung. (2) Teil D, 2. Kap., II) Infolge minimaler Bildungsvoraussetzungen etwa können die längerfristigen Vorteile der Genossenschaft oft gar nicht erkannt werden. Eine besondere Kooperativneigung ist auch dann nicht zu erwarten, wenn die Bevölkerung im Zustand völliger Mittellosigkeit verharret, deren Folge (tiefste Apathie und Misstrauen gegen alle Gruppenmitglieder) das genaue Gegenteil der benötigten Organisationsbereitschaft hervorruft. Dies ist einer der Gründe, warum viele Entwicklungsländer zu Zwangsgenossenschaften greifen.

Auf der anderen Seite wird die Soziabilität der Mitglieder auch wesentlich von der Art des Partizipationsinteresses mit geprägt. DRAHEIM unterscheidet deswegen zwischen Kontrahenten- und Gemeinschaftstypen von Mitgliedern oder Aspiranten. Erste sind in ihrer Kooperativneigung nur von der augenblickbetonten Nutzenkalkulation geleitet, letztere verstehen ihr Förderungsinteresse als zeitraumbedingt. (2) Mitglieder, die ausschliesslich an der (sofortigen) Realisierung individueller Entwicklungschancen interessiert sind, entbehren der Grundeinstellung, von der die genossenschaftliche Gruppe lebt. An einer wirklichen, notwendigerweise längerfristigen Bindungen unterliegenden Mitträgerschaft sind sie nicht interessiert. Gerade in Industrieländern scheint sich hier ein genossenschaftshemmender Strukturwandel vollzogen zu haben. Es scheint, dass sich dort die Wirtschaftsgesinnung derart geändert hat, dass Zusammenschlüsse nicht mehr auch wegen des Komplementärziels gruppenmässiger Bindung gesucht werden, sondern vorwiegend nur wegen des Primärziels ökonomischer Vorteilhaftigkeit. Utilitaristische Zweckgesichtspunkte und unmittelbare Nutzenkalkulation sind der Masstab, an dem es sich bemisst, ob sich das Individuum der Genossenschaft anschliessen will ("Ökonomisierung"). (3)

- 1) Vgl. THOMAS, H./LOGAN, Ch.: Mondragón. An Economic Analysis. London 1982, ch. IV-VI. Mondragón verdankt seinen Erfolg offenbar sehr stark der Selbstfinanzierung und dem eigenen Banksystem (Caja Laboral Popular). Positive Ergebnisse von 60 französischen PG's berichtet BATSONE, E.: Organization and Orientation: A Life Cycle Model of French Cooperatives. In: Economic and Industrial Democracy 4 (1983), 2, S. 139-162
- 2) DRAHEIM, G.: Die Genossenschaft als Unternehmenstyp. op.cit., S. 78
- 3) Vgl. dazu HENZLER, R.: Die Genossenschaft im Wandel. Versuch einer Typologie. In: Der genossenschaftliche Grundauftrag. op.cit., S. 139 sowie SERAPHIM, H. J.: Die genossenschaftliche Gesinnung. Karlsruhe 1956, S. 37

Je mehr das zweckgerichtete Denken und die soziale Distanz überwiegen, desto geringer wird die Gruppenkohäsion und desto abgeschwächerter äussert sich die persönliche Partizipation an der gemeinsamen Sache. Fehlt der gemeinsame intentionale Gehalt ganz, dann nehmen auch die zentrifugalen Kräfte innerhalb der genossenschaftlichen Gruppe überhand. (1) Persönliches Engagement wird durch Opportunismus, Neutralität oder gar "negative Partizipation" in Form von Blockierung des Geschäftsbetriebs abgelöst, so dass von besonderen genossenschaftlichen Sozialbeziehungen nicht mehr gesprochen werden kann. Ganz abgesehen davon, dass die betriebliche Leistungsfähigkeit überhaupt in Gefahr gerät. (2)

Die Kooperativneigung selbst wird wesentlich erschwert, wenn die Mitgliedergruppe zudem nicht homogen ist. Es ist unmittelbar einsichtig, dass die rechtliche Gleichstellung der Mitglieder im Verband eine tatsächliche gleichwertige Mitträgerschaft aller keineswegs verbürgt. E. CABETs "ikarische Gemeinschaften" haben schon sehr früh den Beweis erbracht. (3) Gerade in der Aufbauphase des Gemeinschaftsbetriebes bedarf es zusätzlicher Elemente der Mitgliederkohäsion durch "natürliche" Integrationsfaktoren wie Raumgebundenheit, Kooperativideologie und Schicksalsgemeinschaft. (4) Hier wirkt sich die kulturelle, wirtschaftliche und altersmässige Homogenität der Gruppe vorteilhaft aus. Dies gilt natürlich besonders für die Vollgenossenschaften (5), in geringem Ausmass aber auch für alle genossenschaftlich-demokratischen Kleinverbände. Aus diesem Grund setzt beispielsweise NYERERE mit seiner Vergenossenschaftlichungspolitik auch bei den traditionellen Dorfgemeinschaften an. Genossenschaftliche Siedlungsprojekte in Schwarzafrika, die diese Kohäsionserfordernisse missachteten, kamen fast durchwegs über die ersten Gründungsansätze nicht hinaus. (6)

Erschwerend für die Werbung der benötigten Mitglieder wirkt die natürliche Abschliesstendenz von Gruppen gegen aussen. Bei Kapitalaufstockungen tritt immer wieder die Schwierigkeit auf, dass die Gründungsmitglieder sich der Aufnahme neuer, potentieller Mitglieder widersetzen, weil sie eine Verschlechterung der eigenen Einkommens- oder Gewinnaussichten befürchten. Sie setzen sich damit in Widerspruch zum Offenheitsideal der Genossenschaft. Diese genossenschaftstypische Situation tritt in ähnlicher Form in genossenschaftskongruenten Betriebsformen (Jugoslawien) und in Partnerschaftsunternehmen auf.

Gehen wir nun davon aus, dass es der Genossenschaft gelungen sei, die gewiss beträchtlichen Anfangsschwierigkeiten zu überwinden. Die Probleme sind damit noch keineswegs aus der Welt geschafft. Auch dann treten häufig Schwierigkeiten auf, die sich der ad-

- 1) SCHACHTSCHABEL, H.G.: Genossenschaften (III). In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Bd. 4, S. 384
- 2) HEITZER, R.: op.cit., S. 112
- 3) Eine eingehende Analyse der Gründe ihres Zusammenbruchs findet sich bei LANDSHUT, S.: Die Gemeinschaftssiedlung in Palästina. op.cit., S. 202
- 4) Von den "künstlichen" Integrationsbemühungen sei hier abgesehen, da sie erst zum Zug kommen können, wenn die Genossenschaft etabliert ist.
- 5) Anhand seiner Erfahrungen in Lateinamerika bestätigt H.J. MOHR diese These. Vgl. Die Rolle der kommunitarischen landwirtschaftlichen Unternehmungen in einer ländlichen Entwicklungsstrategie. In: Vierteljahresberichte der Friedrich EBERT-Stiftung 56 (1974), S. 160 ff.
- 6) Vgl. NEWIGER, N.: Co-operative Farming in Kenya and Tanzania. München 1967. Auf die Bedeutsamkeit der Arbeitserfahrung (im Zusammenhang mit Arbeitsorganisation, Entscheidungsmöglichkeit und "meaning of work") weist CLARKE, T. hin. Vgl. Alternative Modes of Co-operative Production. In: Economic and Industrial Democracy 5(1984), S. 97-129, hier S. 113 ff. Von Wichtigkeit ist auch das politische Bewußtsein.

äquaten Funktionsweise des Gemeinschaftsbetriebs in den Weg stellen und oft den Kern der Genossenschaftsidee verfälschen. Wir wollen sie mit "Funktionsschwierigkeiten" bezeichnen: Es sind dies im wesentlichen die Probleme der Solidarität, der Kompetenz, der Führung und der Transparenz.

## II. Das Problem der dauerhaften Solidarität in Genossenschaftsunternehmen

### 1. Kooperativgeist und Solidarität

Mutatis mutandis gelten die für die Kooperativneigung gemachten Aussagen auch für den Kooperativgeist. Deswegen können wir uns sogleich einer Reihe von Sonderaspekten zuwenden, die mit dem Kooperativgeist zusammenhängen:

Genossenschaftlich strukturierte Unternehmungen in ihren verschiedenen Ausprägungen geben vor, aufgrund ihrer speziellen Konstruktion einen intensiven Gruppenzusammenhalt formen zu können, der gemeinhin mit Kooperativgeist umschrieben wird. Tatsächlich hängen viele der von den Genossenschaften erwarteten Wirkungen davon ab, ob es gelingt, einen Gruppengeist zu entwickeln, dessen "Referenzcharakter" in der Lage ist, den einzelnen aus der Isolierung herauszuführen.

Inhaltlich entspricht der Kooperativgeist dem der solidarischen Verbundenheit. VIERKANDT hat hierfür eine präzise Umschreibung geliefert. Danach entsteht Solidarität meist als Abwehr von Notlagen, Mangelerscheinungen und Störungen aller Art und bedeutet einen inneren Zusammenschluss, einen Zustand innerer Bindung, "in dem eine Vielheit sich als eine Einheit verhält". (1) Solidarität kann als inneres (Gesinnungs-)solidarität) oder als äusseres Verhalten (Handlungssolidarität) auftreten. Ersteres zeigt sich da, wo sich die Gruppenmitglieder der bedrohlichen Umwelt gegenüber eins fühlen und einen Teamgeist herausbilden, der dem einzelnen Mitglied Rückhalt bietet. Solidarität des Handelns hingegen äussert sich als Hilfs- und Opferbereitschaft gegenüber den Gruppengenossen, mögen diese auch überwiegend an die Bedingung geknüpft sein, dass langfristig gleichfalls eine Besserstellung der Gruppe insgesamt in Aussicht steht. (2)

Solidarität hängt damit aufs engste mit der sozialen Integration zusammen. Neben dem Homogenitätsgrad der Mitglieder ist es vornehmlich der "Grad der Akzeptierung bestimmter Normen", von dem Solidarität und Integration abhängen. (3) Solidarität bedarf eines besonderen Handlungsantriebs und -ethos, der die Kooperationsfähigkeit auf Dauer stellt.

FREITAG unternimmt den interessanten und gültigen Versuch, eine doppelte Solidaritätsfunktion herauszuarbeiten:

Die eine ist die Versorgung mit kooperationsrelevanten Daten (Information, Schulung, Beratung), die die Handlungsfähigkeit der Genossen stärkt; die andere ist die Einrich-

1) VIERKANDT, A.: Artikel "Solidarität". In BERNSDORF, W. (Hg.): Wörterbuch der Soziologie, Bd. III, Frankfurt 1972, S. 704

2) a.a.O., S. 704 f.

3) Vgl. KLIEMT, G.: Mitbestimmung als Mittel der Konfliktregulierung in Genossenschaften. In: DRAHEIM-Festschrift. Göttingen 1968, S. 86. Hierzu jüngst die Studie von OLIVER, N.: An Examination of Organizational Commitment in Six Worker's Cooperatives in Scotland. In: Human Relations 37 (1984), 1, S. 29-46; er zeigt, dass das Engagement für die Organisation stark mit strenger Personalselektion verbunden ist. Eine Bestätigung dafür findet sich bei SANDKULL, B.: Managing the Democratization Process in Work Cooperatives. In: Economic and Industrial Democracy 3 (1984), S. 359-389 über 25 PG's in Lane County/Oregon.



tung von kooperationsrelevanten Wegen der Kontaktnahme (Kommunikation), von der die Handlungswilligkeit der Organisationsmitglieder abhängt. Ohne die Unterstützung genossenschaftsrelevanter "attitudes" und "aptitudes" sind vielfach Desintegration und Zerfall der Gruppe die sichere Folge. Gerade Sozialstrukturen, die auf der Nebeneinanderordnung der Mitglieder beruhen, sind auf die integrative Kraft des Kooperativgeistes vital angewiesen. Deswegen hat WEIPPERT Recht, wenn er betont, dass dort "den menschlich-gesellschaftlichen Faktoren ganz besondere Bedeutung zu(kommt)". (2) Diese auf Lebenseinheiten des Typs Vollgenossenschaft bezogene Aussage hat ihre Gültigkeit für alle genossenschaftlich-demokratischen Formen des Zusammenhandelns.

In der Praxis sind Gruppensolidarität bzw. Kooperativgeist allerdings keineswegs gesichert, sei es, dass der Integrationsgrad zu stark oder zu schwach ausfällt:

#### a) Ueberintegration

Entgegen den Erwartungen kann ein zu weitgehender Zustand der gegenseitigen Bindung zur Genossenschafts- und Partizipationsbarriere umschlagen. Die Beispiele zu strafbarer Kollektivierung geben uns einen Hinweis darauf, dass Integration dieser Art erfahrungsgemäss in ihr Gegenteil umschlägt und nur Scheinpartizipation oder Apathie hervorbringt. Der innere Gruppendruck als solcher kann so stark werden, dass dem Individuum kaum Spielraum für selbstverantwortliche Entscheidungen verbleibt. In traditionellen Dorfgemeinschaften - nicht nur in Entwicklungsländern - kann dieser Druck relativ häufig angetroffen werden. Deswegen warnt MATEJKO mit gutem Grund auch davor, die Tugend von Kollektiven zu überschätzen. Das Beispiel Kibbutz habe gezeigt, dass der Gruppendruck oft so gross sei, dass das Individuum seine Chance nur noch im Austritt sähe. 1/4 der Jugendlichen würden deswegen nach dem Militärdienst nicht mehr in ihre Genossenschaft zurückkehren. (3)

Zu starke Integration ist noch aus einem anderen Grund von Nachteil. Je stärker nämlich die Eingliederung, desto schwieriger wird eine spätere Ausgliederung der Mitglieder. Marktorientierte Betriebe unterliegen Nachfrage- und Beschäftigungsschwankungen und dem damit verbundenen Anpassungsdruck. Da von Mitunternehmern (Partnern) oder Selbstverwaltungsorganen nicht erwartet werden kann, dass sie für ihre eigene Entlassung stimmen, büsst der Betrieb einen Teil seiner Beweglichkeit ein. Als Lösung bot sich deswegen an, vermehrt auf gesellschaftsrechtlich weniger abgesicherte Lohnarbeiter zurückzugreifen. Die Kibbutzim und die Arbeiterproduktivgenossenschaften können als Beispiele dafür gelten. Auf diese Tatsache hat F. OPPENHEIMER schliesslich sein "Gesetz der Transformation" genossenschaftlich strukturierter Unternehmen in "Kapitalorganisationen" begründet. Damit aber gerät die Genossenschaft in Konflikt mit ihren eigenen Zielsetzungen. (☛ Teil C, 2. Kap. II,3)

- 1) FREITAG, F.O.: Integration und Kommunikation bei Genossenschaften. In: ZfgG 24 (1974), 3, S. 213. Eine rein individualistische Ausdeutung von Solidarität schlägt D. von BRENTANO vor. Die Bedeutung der Solidarität in Genossenschaften und bei genossenschaftlichen Gründungsvorgängen. In: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Bd. 12 (1980), S. 11-31
- 2) WEIPPERT, G.: Vollproduktivgenossenschaften als Lebensgemeinschaften. In: ZfgG 10 (1962), 2, S. 244
- 3) MATEJKO, A.: The sociotechnical principles of workers' control. S. 141. - Über die Folgen extern erzwungener Integration berichten wir an andere Stelle (☛ Teil D, 2. Kap., I)

## b) Unterintegration

Umgekehrt bringt auch zu schwache Integration die solidarische Verhaftung der Mitglieder in Gefahr. Die Verschiebung des Integrationsgrads in den modernen Industriegeossenschaften hat auch die Genossenschaften nicht unberührt gelassen. Vielfach haben sie einen Strukturwandel von den ursprünglichen hochintegrierten Primärgruppen zu integrationsschwachen Sekundärgruppen durchgemacht und das genossenschaftliche Handlungsmuster der Solidarität in seiner Bedeutung abgeschwächt. Damit einher geht die schon erwähnte "Oekonomisierung" der Genossenschaften (DRAHEIM). Sie besagt nichts anderes als die Verflüchtigung intensiver Sozialbeziehungen zugunsten einer rein utilitaristisch verstandenen Mitgliedschaftsauffassung durch Verlust der Genossenschaftsidee, durch Rechenhaftigkeit und marktorientierte Eigendynamik. Sind die solidaritätserhaltenden Klammern erst einmal abgestreift, dann schmilzt auch der Kooperativnexus ("genossenschaftliche Treue") zusammen. Der Antrieb, am Betriebsgeschehen deshalb teilzunehmen, weil die eigene Existenz intensiv damit verwoben ist, fällt dahin. Die genossenschaftliche bleibt nur eine von vielen möglichen Handlungsalternativen. Die Teilnahmeinteressen verlieren eine ihrer grundlegenden Stützen. "Zwischen Genossenschaft und Genossen hat sich auf diese Weise ein Markt mit all seinen Risiken geschoben." (1)

Selbstverständlich ist die Oekonomisierungstendenz je nach Entwicklungssituation, Genossenschaftssparte und Größenordnung der Genossenschaft verschieden ausgeprägt, als Tendenz bleibt sie unübersehbar. Es ist kaum von der Hand zu weisen, dass vorwiegend die Notlagen solidarischen Zusammenhalt erzwingen und die Spannung zwischen Individual- und Kollektivinteressen an die zweite Stelle rücken. Anders ausgedrückt: Prosperität hat eine de-solidarisierende Wirkung, die den Bestand und das Funktionieren von genossenschaftlichen Unternehmensformen grossen Gefahren aussetzt. (2) Was übrig bleibt, ist weniger Gesinnungs- oder Handlungssolidarität als ein bares Nutzenkalkül, "Interessensolidarität" (VIERKANDT) ohne inneren Gruppenzusammenhalt. Damit aber geben die Genossenschaften eine Integrationsleistung und ein Ethos preis, die sie bisher als eines ihrer typischen Merkmale für sich beansprucht hatten. Die Erfahrungen mit Produktivgenossenschaften machen deutlich, dass sie diesen Belastungen in starkem Mass ausgesetzt sind. (3)

Ganz abgesehen davon treten entsolidarisierende Tendenzen charakteristischerweise in einer organisatorischen Entwicklungsphase auf, in der die Gruppe der Gründer abtritt und deren besonderer Enthusiasmus nicht mehr präsent ist ("Problem der zweiten Generation").

Insgesamt hat es den Anschein, als seien die zentrifugalen Kräfte in einem genossenschaftlichen System der Nebeneinanderordnung der Mitglieder oft stärker als die zentripetalen. LANDSHUT vertritt aufgrund der Erfahrungen in Vollgenossenschaften die Auffassung, dass die obige Feststellung sogar prinzipielle Gültigkeit beanspruchen

- 
- 1) Dazu BAUR, J.F.: Genossenschaften und Kartellrecht. In: BOETTCHER, E. u.a. (Hg.): Genossenschaften - Demokratie und Wettbewerb. S. 504. Diese Situationsanalyse stand sicherlich Pate bei der Entwicklung der modernen, ökonomischen Genossenschaftstheorie.
  - 2) So auch LANDSHUT, op.cit., S. 203
  - 3) MESSNER, J.: Das Naturrecht, S. 1090 f.: DIEDERICH, E.H.: Produktivgenossenschaften. S. 370 ff.

kann. (1)

Gleich welche Stellung man dazu einnimmt, es ist kaum zu leugnen, dass in demokratisierten Unternehmen besondere Anstrengungen unternommen werden müssen, den zentrifugalen Tendenzen entgegenzuwirken. Dennoch hat es nicht den Anschein, als seien hier die Genossenschaften schöpferisch aktiv geworden. Vielmehr scheint es so, als hätten sie bisher allzu stark auf die rein formale Möglichkeit der Teilnahmekanäle der Mitglieder abgestellt und allein davon die notwendigen integrativen Impulse erwartet. Darüber wurden die innovativen Anstrengungen zur Verbesserung der realen Kommunikationsstrukturen stark in den Hintergrund abgedrängt.

SERAPHIM hat seiner Ueberzeugung wiederholt Ausdruck verliehen, dass der kommunikationspolitische Ansatz dem Ziel der Selbstverwaltung und Solidarität zu grösserer Lebendigkeit verhelfen könnte als die alleinige Betonung der innerbetrieblichen Versammlungsdemokratie. (2) Im übrigen kann aus fast allen empirischen Untersuchungen zur Mitbestimmungssituation aus der Sicht des Arbeitnehmers dieser Schluss gezogen werden, dass Partizipationserlebnis und Teilnahmeantrieb weniger der rechtlichen Aufwertung des bisher "Untergebenen" als der Neuordnung der Kommunikationsbeziehungen zu verdanken sind. Zweifellos sind dabei kleine, auf traditionellen Kooperationsbeziehungen gründende Betriebe von Anfang an in einer glücklicheren Lage. (3)

## 2. Kooperativgeist und Konflikt

Die Problematik solidarischen Zusammenhandelns kann auch von einer anderen, freilich eng mit der bisherigen verwobenen Seite beleuchtet werden, von der Seite des organisatorischen Konfliktpotentials.

Schon nach dem bisher Gesagten ist es klar, dass die Hoffnung allzu trügerisch ist, allein aus der rechtlichen Gleichordnung der Mitglieder genossenschaftlich-demokratischer Unternehmungen auf die Beseitigung aller oder der wesentlichen Konfliktpotentiale sowie auf eine harmonische, innerbetriebliche Sozialstruktur schliessen zu wollen. Selbstverwaltungsmöglichkeit heisst nicht Konfliktfreiheit. Der Einwand ist berechtigt, dass es sich auch gar nicht darum handeln könne, Konflikte auszuschalten, da diese doch nach SIMMELs und COSERs Untersuchungen eine notwendige Ventil- (safety-valve institutions) und Integrationsfunktion übernehmen. (4) Freilich ist dies nur ein Teilaspekt. Schon bei COSER kann man weiter lesen, dass Konflikte nur dann Stabilisierungsleistungen erbringen können, wenn sie nicht grundlegende Ziele, Interessen und Werte und damit den Grundkonsens berühren, auf dem die betreffende soziale Beziehung aufbaut. (5) Letzteres kann bei Genossenschaftsunternehmen trotz der starken gesellschaftsrechtlichen Stellung der Mitglieder durchaus eintreten.

1) LANDSHUT, S.: op.cit., S. 189

2) SERAPHIM, H.J.: Die genossenschaftliche Gesinnung, S. 40 und 42. Ähnlich auch HENZLER, R.: Die Rationalisierung im Genossenschaftswesen. In: Der genossenschaftliche Grundauftrag. S. 102 f.

3) Über die Wichtigkeit der sozialen Atmosphäre, sozialer und kooperativer Ziele in den PG's von Kalifornien und Oregon, vgl. SOMMER, R./SCHLANGER, D./HACKMAN, R./SMITH, S.: Consumer Cooperatives and Worker Collectives. In: Sociological Perspectives 27 (1984), 2, S. 139-157, hier S. 146 f. Ebenso ALDRICH, H./STERN, R.N.: Resource Mobilization and the Creation of Producers' Cooperatives 1835 - 1935. In: Economic and Industrial Democracy 4 (1983), 3, S. 371-406

4) COSER, L.A.: The Functions of Social Conflict. Glencoe/Ill. 1968, 4<sup>th</sup> ed., p. 39 ff

5) a.a.O., p. 80

Wir meinen damit nicht nur die Spannungssituationen, die sich aus den unterschiedlichen Interessenlagen und Ansprüchen der Genossenschaftsmitglieder als Privatpersonen (Beschäftigteninteressen) und gleichzeitig als Träger des Geschäftsbetriebs (langfristige Dispositionsinteressen) ergeben, und die dem einzelnen erhebliche Anforderungen an die Selbstdisziplin aufbürden. Wir meinen gleichfalls die Konfliktlagen, die sich dadurch einstellen, dass der einzelne jeweils verschiedene Verhaltensmöglichkeiten als Arbeitnehmer und als Mitunternehmer in Einklang zu bringen hat. Als prinzipiell gleichgeordneter Träger des Unternehmens ist er mit- und selbstentscheidungsberechtigt, als Beschäftigter wird von ihm zugleich aber die Unterordnung unter die betriebliche Leistungs- und Anweisungsordnung verlangt. Daraus ergeben sich produktivitätsmindernde Spannungen, die bis an die Bruchgrenze führen können. (1) Sie sind als Disziplinproblem in der Genossenschaftsliteratur bekannt geworden.

Wie falsch die Hoffnung ist, dass die rechtliche Auflösung des Antagonismus von Kapital und Arbeit durchweg harmonische Interessenlagen herzustellen vermöchte bzw. nur noch die integrative Seite des Konflikts zur Wirkung brächte, lässt sich bei allen Formen von Genossenschaftsunternehmen beobachten. Ein aufmerksames Studium der Erfahrungen in den Kibbutzim zeigt, dass die inneren Spannungen erheblich sind, ja dass die Gleichordnung der Mitglieder offenbar heftigste aggressive Impulse freisetzt. Die offene oder versteckte Existenz von Herrschaftspositionen gibt immer wieder Anlass zu grossen Auseinandersetzungen. Ein typisches Beispiel ist die Position des Arbeitsverteilers im Kibbutz. (2) Die Spannungen, die sich an seinen Entscheidungen entzünden, deuten darauf hin, dass der einzelne seine Doppelrolle als Regierender und Regierter, als Träger positiver und negativer Autoritätsrollen nur schwer in einen harmonischen Einklang zu bringen vermag. Dass der äussere Zusammenhalt bislang immer noch gewahrt wurde, ist nicht zuletzt der israelischen Sondersituation zuzuschreiben.

Aehnliches ist bei den jugoslawischen "Arbeiterproduktivgenossenschaften" festzustellen. Da Entscheidungsmacht immer an Sachkompetenz gebunden ist, die dazu nötige Qualifikation aber ungleich verteilt ist, entstehen Kompetenzzentren, die die Teilnahmerechte der Basis teilweise ausser Kraft setzen. Da nun in Genossenschaftsunternehmen hinsichtlich der Teilnahmeerwartungen ein höheres Anspruchsniveau herrscht als in anderen Betriebsformen, sind Spannungen unvermeidlich. Die Streikhäufigkeit in Jugoslawien ist teilweise damit erklärbar. Meist handelte es sich zwar nur um kurzfristige Arbeitsniederlegungen, immerhin aber erreichten sie seit 1958 die beachtliche Zahl von ca. 25.000. Das sind rund 1.400 Streiks pro Jahr. Unser Argument wird dadurch untermauert, dass sich - von wenigen Ausnahmen abgesehen - auch die Mitglieder der Selbstverwaltungsorgane an diesen Streiks beteiligten. LEMAN konnte dies bei ihrer Analyse der Streiksituation in Jugoslawien erhärten. Abgesehen von den Konflikten, die sich an der persönlichen Einkommenssituation und dem Wirtschaftssystem als solchem entzünden, liegen auch nach ihrer Auffassung die hauptsächlichsten

---

1) HENZLER, R.: Mitbestimmung in Genossenschaften. S. 68. Ebenso DARIN-DRABKIN, H.: op. cit., S. 96

2) Ganz abgesehen natürlich von den Konflikten, die sich an scheinbar so "nebensächlichen" Dingen wie den individuellen Besitzverhältnissen ("Kleiderfrage" etc. im Kibbutz) entzündeten. Vgl. RITSCHL, H.: Gemeinwirtschaft. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Bd. 4, S. 337 f. Ausführlich geht M.E. SPIRO auf diese Probleme ein: Kibbutz. Venture in Utopia, p. 103 ff.

Konfliktursachen in der unübersichtlichen innerbetrieblichen Organisationsstruktur, insbesondere in

- der mangelnden Abgrenzung der Verantwortung für Erfolg und Misserfolg,
- den ungenügenden Konfliktregelungs- und Aushandlungsprozessen,
- den ungeregelten Einsatzprinzipien der Macht.

Die Grundschwierigkeit ist die, "dass das System als ein harmonisches, konfliktloses (assoziatives) konstruiert wurde". (1) Dies musste zur Blindheit gegenüber Machtmissbräuchen, zu Machtblindheit und Konfliktverschleierung führen, die immer wieder zu eruptiver Spannungsentladung Anlass geben. (2) (↗ Teil D, 1. Kap., III)

An sich konnte man erwarten, dass Partnerschaftsunternehmen wegen deren anders gearteten Machtverteilung dieser Art von Konflikt weniger ausgesetzt seien, aber die zugestandenermassen heftigen Auseinandersetzungen etwa in der Vertragskommission des Ahrensburger Modells belegen das Gegenteil. Die unterstellte Interessenharmonie genossenschaftlicher Betriebsformen bezieht sich eben nur auf das Funktionieren des Betriebes ganz generell, nicht auf die Bedürfnislagen der einzelnen Mitglieder. Deswegen kann man vor Wert- und Normkonflikten, Anpassungskonflikten, Loyalitätskonflikten, ja sogar persönlichen Rivalitäten nicht die Augen verschliessen.

Potenziert treten diese Spannungen dann auf, wenn - wie in Voll- und Fördergenossenschaften, aber auch in Partnerschaftsbetrieben üblich - eine Spaltung der Belegschaft in Vollmitglieder (Gesellschafter) und andere Mitglieder (Lohnarbeiter) hinzu kommt. Auch bei letzteren sind die Erwartungen an die partizipative Genossenschaftsstruktur hoch, können aber nicht erfüllt werden. Die Status-Schranken erweisen sich meist als unüberbrückbar. (3) Aus diesen Gründen kann es nicht verwundern, wenn das Betriebsklima von Genossenschaftsunternehmen oft schlecht (4), jedenfalls nicht auffällig besser ist als bei anderen Unternehmensformen.

Auch eine striktere Anwendung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz (Lohnsystem, Arbeitsbedingungen) schafft keine konfliktfreie Betriebsstruktur. Wohl können dadurch wesentliche Spannungen abgebaut werden, die (kurzfristigen) Erfahrungen mit dem PORST-Modell etwa zeigen aber, dass auch dort die individuellen und kollektiven Interessenlagen keineswegs harmonisch überlappen, sondern die Konflikte vielfach nur auf eine höhere Betriebsebene verlagert werden. (5)

- 
- 1) LEMÂN, G.: Das jugoslawische Modell. S. 121, 127 ff.
  - 2) Aehnliche Interpretationen geben auch HAMEL, H.: Die Experimente der sozialistischen Marktwirtschaften. In: BRESS, L./HENSEL, K.P. (Hg.): Wirtschaftssysteme des Sozialismus im Experiment - Plan oder Markt? S. 188 und SCHEUCH, E.K.: Diskussionsbeitrag. In: RAUSCHER, A. (Hg.): Mitbestimmung. Köln 1968, S. 46
  - 3) Es muss sich erst noch erweisen, ob die vom Kibbutz erprobte Lösung einer eigenen Genossenschaft der Nicht-Mitglieder, die auf der Generalversammlung auftritt, den gewünschten Effekt zeitigt.
  - 4) KLIEMT, G.: Mitbestimmung als Mittel der Konfliktregulierung in Genossenschaften. S. 95
  - 5) MUSZYNSKI, B.: Wirtschaftliche Mitbestimmung zwischen Konflikt- und Harmoniekonzeptionen. Meisenheim am Glan 1975, S. 166 f. - Es sind sogar ausgesprochene Schichtbildungen zwischen Vollberechtigten, Kandidaten, Festangestellten und Lohnarbeitern feststellbar (!). J. BUBER AGASSI gibt dafür das Beispiel der Transportkooperative. Vgl. Wirtschaftsdemokratie in Israel. op.cit., S. 284

Diese Beispiele sollen genügen, um zu zeigen, dass naive Konfliktmodelle, die an einem zu optimistischen Menschenbild orientiert sind, der Genossenschaftsidee keinen Dienst erweisen. Auch die Genossenschaftsunternehmen besitzen vielfältige Konfliktpotentiale. Die rechtliche Gleichstellung der Genossen hat allen Erfahrungen nach die Schärfe der Auseinandersetzungen kaum gemildert. Teilweise kommen sie sogar pointierter zum Ausdruck, teilweise werden sie nur verlagert. Der Kooperativgeist ist jedenfalls durch gesellschaftsrechtliche Neu- und Umkonstruktion allein nicht erzwingbar und Apathie als besonderer Form des Konflikts dadurch nicht auszuschalten. (1)

### 3. Partizipationsstruktur und Zeitbudget

Eine weitere Partizipationsbarriere in Genossenschaftsunternehmen bzw. für Partizipationsbemühungen überhaupt ist der Zeitfaktor. Ueberraschenderweise wird er von vielen Befürwortern weitgehender Demokratisierungsmodelle aus der Betrachtung ausgeklammert. Erstaunlich deshalb, weil es als gesichertes Ergebnis sozialpsychologischer und soziologischer Erforschung von Gruppenverhalten gelten kann, dass gruppenmässige Willensbildungs- und Abstimmungsprozesse langsam sind. (2) Je mehr eine Organisation auf demokratische Gruppenprozesse abstellt, je mehr Bewerber um die Befriedigung verschiedener Bedürfnislagen auftreten, je mehr Gruppen und Forderungen ins Spiel gebracht werden, desto mehr Differenzen und Frustrationen müssen ausgeglichen werden, desto grösser ist aber auch der Aufwand an Zeit, an Informationskosten und evtl. an materiellen Ressourcen. Mit zunehmenden Partizipationsbegehren wird die Zeit also ein neuer Knappheitsfaktor. Anders ausgedrückt: Demokratie als Form deliberativer Konsensbildung im "herrschaftsfreien Diskurs" (HABERMAS) ist eine äusserst zeitaufwendige Lebens- und Wirtschaftsform. (3) Man kann die Auffassung vertreten, absolute Konfliktfreiheit sei denkbar, wenn man nur alle notwendigen Verfahren der Differenzbereinigung in extenso zum Zug kommen liesse, sprich Dauer-Partizipation ermöglichen würde. Das mag zutreffen. Nur: Wer umfassende Partizipation an allen die eigene Existenz tangierenden Entscheidungen beansprucht, muss auch die Folgen tragen können, "nämlich die steigenden Informationskosten, und den Mehraufwand an Zeit, die das Aushandeln der verschiedenen Interessen und die Bemühungen um einen praktisch realisierbaren Konsens erfordern." (4)

Nun ist es aber so, dass Organisationen normalerweise keine Gebilde sind, die sich von ihrer sozialen Umwelt isolieren könnten. Gerade Wirtschaftsunternehmen, die Produkte auf einen Markt bringen und dort um Marktanteile konkurrieren, müssen schnell, flexibel und effizient reagieren können. Nicht jede Organisation kann daher ein so grosses Zeitbudget in seine Rechnung aufnehmen, wie es zur vollen Durchführung gleichberechtigter Entscheidungsfindung notwendig wäre. Auch im Kibbutz musste man die Erfahrung machen, dass für manche Belange viel zu aufwendig mit dem Zeitfaktor umgegangen

- 
- 1) MERTON, R.K.: Social Theory and Social Structure. Glencoe/Ill. 2nd ed., ch. 4. und 5. PARSONS, T.: The Social System. New York 1951, p. 259
  - 2) Vgl. beispielsweise KELLEY, H./THIBAUT, J.: Group Problem Solving. In: LINDZEY, G./ARONSON, E. (Eds.): The Handbook of Social Psychology. Vol. IV Reading, London 1969, 2nd ed., p. 61-88
  - 3) Dazu auch STEINKAMP, H.: Gruppendynamik und Demokratisierung. op.cit., S. 59 ff.
  - 4) BELL, D.: Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt/New York 1975, S. 361

gen wurde. Deshalb ging man allorts daran, den früher überwiegenden Einfluss der Generalversammlung zu beschneiden. (1)

Diese Beschränkung der Partizipationsmöglichkeiten tritt deutlich zutage, wenn es sich um Krisenentscheidungen handelt. Selbst ein so engagierter Verfechter partizipativer Demokratie wie NASCHOLD muss einräumen, dass hier die Partizipationsbarrieren beträchtlich sind, zumal dann, wenn die Strategien des Krisenaufschubs und der Krisenzerlegung versagen und der Rückgriff auf vorher gespeicherte, demokratisch gewonnene Informationsgehalte nur in geringem Ausmass möglich ist. (2) Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass sich die meisten Entwicklungsländer in solchen permanenten Krisenlagen befinden, die Partizipationsbegehren also schon deshalb auf keinen günstigen Boden fallen. Aber auch das Marktgeschehen in hochentwickelten Ländern kann aus der Sicht des einzelnen Unternehmens in mancher Hinsicht als Krisensituation gedeutet werden, die keinen Zeitaufschub duldet. Daher die Angst vor produktivitätsvergessenen "Debattierklubs" oder "Fabrikparlamentarismus". Auch der genossenschaftliche Förderungsauftrag bedingt schliesslich unabweislich die Erfüllung einer effizienten Leistung.

Wenn auch weniger imperativ, so gelten diese Aussagen auch für die schnelle Durchführung üblicher Zweckaufgaben. Auch hier kann der Aufwand unökonomisch hoch werden, und auf diese Weise der Demokratisierung Grenzen stecken. Nur bei Routineaufgaben stellt sich dieses Problem nicht in solcher Schärfe. Hier kann tatsächlich auf einen zuvor im Diskurs gewonnenen Satz von Erfahrungen, Informationen, Entwürfen etc. zurückgegriffen werden.

Deswegen ist BOSETZKYs Auffassung zuzustimmen, "dass überwiegend assoziative Organisationsformen in industriellen Grossbetrieben ... nur in Untersystemen möglich sein können und dass die freie Leistungsassoziation als mögliche Organisierung für den Gesamtbetrieb ausscheidet (also vorerst Utopie bleiben muss)." (3) Sicherlich stellt sich das Problem der schnellen Handlungsfähigkeit in Grossorganisationen noch dringlicher; dies darf aber nicht zur Illusion verleiten, dass kleinere und mittlere Unternehmen keinem ähnlichen Zeitdruck unterlägen. Die schnellere Bewältigung des Zeitproblems kann vielmehr oft ihre Existenzchance bedeuten (z. B. Lieferfristen).

Nimmt man das Faktum ernst, dass das Knappheitsmerkmal des Wirtschaftens - zumal unter heute verschärften Bedingungen - nicht zu umgehen ist, dann muss jeder Versuch eines nicht an ökonomischer Effizienz orientierten Modelldenkens höchste Bedenken hervorrufen. Dies aber scheint bei Jugoslawiens "Modell" der Fall zu sein, das - wie offen zugestanden wird - "nicht mit der technischen Rationalität effizienter Industriegesellschaften konkurrieren will, ja als Gegenmodell zu einer intensiven und kalkulierbaren Verwaltung verstanden werden muss. Positiv ausgedrückt besteht der Sinn dieses Modells darin, die Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung der Men-

- 
- 1) DARIN-DRABKIN, H.: op.cit., S. 109 ff.; FRANK, M.: Co-operative Land Settlements in Israel. p. 41. Dieser Aspekt wird gegenwärtig in Jugoslawien als "übertriebener Normativismus" bezeichnet, nämlich dass mehr Zeit für Prozeduren der Koordinierung und Konsensfindung aufgewendet werden muss als für die realen Entscheidungsfragen. Vgl. HÖPKEN, W.: Jugoslawien - 5 Jahre nach Titos Tod. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B. 31/85, 3.1.1985, S. 14-27, hier S. 19
  - 2) NASCHOLD, F.: Organisation und Demokratie. S. 76 f.
  - 3) BOSETZKY, H.: Zum Problem der Demokratisierung bürokratischer Organisationen. In: FUERSTENBERG, F. (Hg.): Industriosozilogie II. Darmstadt/Neuwied 1974, S. 174. Ähnlich ESCHENBERG, Th.: Staat und Gesellschaft in Deutschland. Stuttgart 1956, S. 277

schen ohne Rücksicht auf Effektivität zu ermöglichen ..." (1)

Der Zwang, mit dem knappen Zeitfaktor zu wirtschaften, wäre nur dann aufgehoben, wenn keine Verteilungsnotwendigkeit knapper Güter bestünde, also ein Ueberfluss an Ressourcen vorhanden wäre, der es den Unternehmungen möglich machte, auch langsam und ökonomisch irrational zu reagieren. Und er wäre dann aufgehoben, wenn die Betriebe in einer Wirtschaftsordnung ohne Konkurrenzstimulus oder Druck staatlicher Planungsbehörden agieren könnten, in der ihnen genügend Zeit zur Abwicklung demokratischer Prozesse verbliebe. (2)

Die Frage ist nur, ob in einer ideal verfassten Ueberflussgesellschaft demokratischer Prozess der Bedürfnisabstimmung und des Interessenausgleichs überhaupt noch vonnöten sind.

Daneben ergibt sich auch eine andere Zeitbarriere für die Partizipationsbemühungen. Engagement, wie es partizipative Unternehmen unerlässlich verlangen, kann nur von Mitgliedern aufgebracht werden, die über das nötige Zeitbudget verfügen, neben ihrer laufenden Tätigkeit sich zusätzlich noch um die Vielzahl der daseinsrelevanten Geschäfte zu kümmern, sich in diese Angelegenheiten einzuarbeiten, sich Detailkenntnisse und oft "Aktenkundigkeit" (M. WEBER) zu erwerben, kurz neben der unmittelbaren Arbeitsverantwortung auch noch eine generelle Verantwortungsfähigkeit und Expertentum zu entwickeln. Vielfach steht dem aber der pure Zeitmangel als Grenze gegenüber. Generalverantwortung ist meist nur von denen zu entwickeln, die von der unmittelbaren Detailarbeit freigestellt sind. Das ist bei der Basis nicht der Fall. Hinzu kommen die begründete oder unbegründete Angst vor physischer und psychischer Ueberforderung, die instinktive Abwehr von Ueberbelastungen, das schlichte Desinteresse für übergreifende Belange und Kompetenzgrenzen. Nicht immer liegen die Grenzen des Engagements in der Fähigkeit der Mitglieder partizipativer Organisationen, oft fehlt auch der Wille, mehr Verantwortung zu übernehmen als unbedingt nötig ist.

#### 4. Solidarität und Verantwortungsbereitschaft

Eine der Konstituenten des Genossenschaftsgeists ist sicher die Selbstverantwortung und Risikobereitschaft. (3) So wenig wie Mitbestimmung ohne Mitverantwortung sinnvoll ist, so wenig kann Selbstbestimmung ohne Selbstverantwortung zum Tragen kommen. Wer Dispositionsgewalt über das Betriebskapital beansprucht, muss auch das damit verbundene wirtschaftliche Risiko tragen, wenn er den Misserfolg nicht einfach "sozialisieren" will.

Nach allgemeiner Beobachtung ist diese Risikobereitschaft aber beispielsweise in den Produktivgenossenschaften keineswegs hoch entwickelt, ja sogar noch am Schwinden. Vielfach erscheint es den Facharbeitern attraktiver, die soziale Sicherung des Arbeitnehmers dem Risiko des Gesellschafters vorzuziehen. (4) Der Status des Kapitaleig-

- 
- 1) AHLBERG, R.: Die sozialistische Bürokratie. Die marxistische Kritik am etablierten Sozialismus. Stuttgart/Köln/Berlin/Mainz 1976, S. 104
  - 2) BOSETZKY, H.: ebenda, S. 190
  - 3) Vgl. SCHACHTSCHABEL, H.G.: Genossenschaften (III). S. 380
  - 4) DIEDERICH, E.H.: Produktivgenossenschaften. S. 388



ners spielt dann gegenüber dem des qualifizierten Gehalts- oder Lohnempfängers eine untergeordnete Rolle. Handelt es sich um Zwerganteile, wie es in vielen Partnerschaftsbetrieben der Fall ist, so wird dadurch der Status des Mitgeschafters so- wieso nur unwesentlich untermauert.

Auch in den jugoslawischen Betrieben steht es mit dem Risikowillen des Arbeitskollektivs keineswegs zum besten. Da sich nämlich durch das dort gültige Einkommensprinzip der Unternehmenserfolg (oder -misserfolg) unmittelbar auf das Einkommen jedes einzelnen Arbeiters auswirkt, wird das Unternehmensrisiko für den einzelnen zum Existenzrisiko. Er wird damit von Marktlage und Konjunkturschwankungen abhängig, ohne diese voll beeinflussen zu können. Die vorher erwähnten Spannungen über die unzweckmässige Verteilung des persönlichen Einkommens haben hier ihre Wurzeln. Darüber hinaus werden die ökonomischen Folgen schlechter Arbeitsorganisation, fehlender Marktforschung und falscher Produktionsprogramme "in der Regel auf die Produktionsarbeiter abgewälzt". (1) Es scheint, dass die Einkommensverteilung nicht an der Arbeitsleistung, sondern an der Gruppenmacht orientiert ist, denn manche Gruppen erhalten nicht leistungs-, sondern funktionsbezogene Einkommen. Diese Ungleichheit muss bei grossen Teilen des Arbeitskollektivs das Interesse an der Mitträgerschaft des Kapitalrisikos zum Erliegen bringen. (2)

Ein ungelöstes Problem ist es ausserdem, dass die Risikoverteilung im Grunde eine Beschränkung der Mobilität des Arbeiters zur Folge haben muss. Andernfalls wäre es vorstellbar, dass der einzelne an Entscheidungen von grosser Tragweite zwar mitwirken könnte, sich deren negativen Konsequenzen aber durch Aufkündigung des Arbeitsverhältnisses zu entziehen vermöchte. Bindungen an den Arbeitsplatz sind aber in hochmobilen Gesellschaften und unter sich rasch wandelnden Verhältnissen ein zusätzlicher Unsicherheitsfaktor, der für viele ein grösseres Gewicht erlangen kann als die möglichen Vorteile aus Mit- oder Selbstentscheidung. (3)

### III. Willensbildung und Partizipationskompetenz: Prozesse der Elitebildung

Effiziente Partizipation ist unabweislich an das Mass der Kompetenz derjenigen gebunden, die Selbstverwaltung oder Mitbestimmung ausüben wollen. Zweifelsohne entstehen durch die Tatsache, dass den Arbeitnehmern Dispositionsgewalt über den Kapitaleinsatz eingeräumt wird, nicht gleichzeitig auch die Sachkompetenzen, die zu Planungs- und Entscheidungsvorgängen benötigt werden. (4) Mitwirkungs- oder Selbstverwaltungsrechte können dann geradezu kontraproduktive Effekte zeitigen und die Erstellung ökonomischer Leistungen gefährden. "Genau hier scheint - alle anderen Widrigkeiten ein-

- 
- 1) Dies glaubt G. LEMAN zumindest daraus schliessen zu können, dass Verwaltungsangestellte an diesen Streiks um die Einkommensverteilung kaum jemals teilnehmen. op.cit., S. 129
  - 2) a.a.O., S. 139
  - 3) Zu den generellen Schwierigkeiten von Arbeiterselbstverwaltung mit der Bestimmung des Nettoertrags, der Investitionspolitik und der Finanzierung vgl. BENELLI, G.: Mitbestimmung und Selbstverwaltung. Köln 1983, S. 107-123
  - 4) DUERR, W.: Forschungsstand und Forschungsprobleme der betrieblichen Erwachsenenbildung. In: FRICKE, W./GEISSLER, A. (Hg.): Das Ahrensburger Modell. Ahrensburg 1972, S. 103

mal ausser acht gelassen - für alle Selbstverwaltungspläne das eigentliche Fragezeichen zu stecken." (1)

# 1. Entscheidungs- und Kontrollkompetenz: Der Vorrang der technisch-administrativen Elite

Allgemeine Partizipationskompetenz bedeutet zuerst einmal Auffassungsgabe von Sachverhalten. Es gehört zu unseren täglichen Erfahrungen, dass die Kompetenzgrade hier erheblich auseinanderklaffen. In Entwicklungsländern erweist sich dies manchmal sogar als ein kurz- und mittelfristiges absolutes Hindernis. Nach SCHERERs Erfahrungen wird Basis-Partizipation in vielen Bereichen der Entwicklungspolitik schon dadurch verunmöglicht, dass es den angesprochenen Menschen oft nicht möglich ist, minimale Konzentrations- und Aufmerksamkeitsleistungen zu vollbringen. (2)

Hinzu tritt die unterschiedlich ausgeprägte Fähigkeit der Bedürfnisartikulation (Artikulationskompetenz), handle es sich nun um die Kenntnis der Bedürfnisse, um deren Selektion oder um deren Darstellung und Durchsetzung. (3) Informations- und Bildungsvorsprünge, Motivations- und Positionsunterschiede, die dem zugrunde liegen, können höchstens in einer längerfristigen Perspektive eingeebnet werden. (4)

Von diesen Generalkompetenzen sind die Unterschiede in Spezialkompetenzen auseinanderzuhalten, in unserem Fall die Kenntnisse der Wirtschafts- und Rechtsfragen, besondere praktische Erfahrungen, Problemlösungsfähigkeiten und viele Dinge mehr.

Man muss nicht so weit gehen wie HAMM, der aus der Ungleichverteilung des Spezialwissens folgert, dass sich der wirtschaftliche Entscheidungsprozess notwendigerweise demokratischen Spielregeln entzieht. (5) Dennoch baut sich hier eine schwerwiegende Partizipationsgrenze auf.

Ganz deutlich ist dies bei wissenschaftlich-technischen Entscheiden. Normalerweise sind die Kompetenzdifferenzen dabei so gross, dass sie sich dem Mehrheitsentscheid entziehen, wenn man sie nicht der Verflachung und Ineffektivität preisgeben will. (6) Andererseits haben auch weniger "elitäre" Kenntnisbereiche wie Buchführung, Kalkulation, Gewinn- und Verlustrechnungen, Marketing noch überaus starke Selektionswirkung in partizipativen Organisationen.

Die Genossenschaftserfahrungen verschiedener Länder können zur Illustration herangezogen werden. In kollektiver Verantwortung werden diese typischen Dispositionsbe-

- 
- 1) FISCHER, R.: Selbstverwaltung in der Bundesrepublik. Chancen und Grenzen. In: FRICKE, W./GEISLER, A. (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft. Hamburg 1973, S. 143
  - 2) Er spricht davon, dass in seinem Untersuchungsgebiet die meisten Menschen nicht einmal 10 Minuten aufmerksam zuhören konnten. - SCHERER, F.: The Development of Smallholder Vegetable Production in Kigezi, Uganda. Data, Observations and Experiences. Munich 1969, p. 101 ff.
  - 3) AURICH, H.: Partizipation an der Stadtplanung. (Social Strategies, Vol. 2). Basel 1976, S. 118 ff.
  - 4) DAEUBLER, W.: Das Grundrecht auf Mitbestimmung. op.cit., S. 426
  - 5) HAMM, Gesamtwirtschaftliche Aspekte der erweiterten Mitbestimmung. S. 197
  - 6) SHELFSKY, H.: Der Mensch in der wissenschaftlichen Zivilisation. Köln/Op-laden 1961, S. 29

che allzu gern vernachlässigt. Es scheint, als sei die Masse der arbeitenden Menschen stark produktionsorientiert und habe aus ihrer Arbeitsgewohnheit heraus einen wenig ausgeprägten Zug zur Verwaltungsarbeit, langfristigen Disposition und Geschäftsstrategie (1), ganz abgesehen einmal von den allgemein ungenügenden Management - Kenntnissen. Partnerschaftsbetriebe sind von ihrer ganzen Entscheidungsstruktur her mit diesem Problem meist weniger konfrontiert. Produktivgenossenschaften aber haben damit immer stark zu kämpfen gehabt. Der israelische Kibbutz dürfte einen Sonderfall darstellen, weil sich dort migrationsbedingt ein hohes intellektuelles Potential konzentriert hat. In der Regel der Fälle aber - so zeigen die Erfahrungen - führen die Kompetenzbarrieren nur dazu, dass die Eingriffe des Arbeitskollektivs in den Willensbildungsprozess nicht sachkundig genug sind, die Geschäftsführung behindern und den genossenschaftlichen Förderungsauftrag gefährden. (2) Deswegen hat der engagierte Genossenschaftsforscher ALBRECHT schon sehr früh vor der "Verwischung der Abgrenzung zwischen den verschiedenen Funktionsorganen" gewarnt. (3)

Beispielhafte Lehren lassen sich diesbezüglich wiederum aus dem jugoslawischen Selbstverwaltungsmodell ziehen. Da die Selbstverwaltung dort nicht aus freier Lebenspraxis entstand, sondern von oben aufoktroiert wurde, trat gleichfalls die Ueberforderung der Basis überaus schnell zutage. (4) Auch hier erwies sich, dass der einzelne Arbeiter mehr an der Verbesserung seiner konkreten Arbeitsbedingungen interessiert ist als am Studium der Marktbeziehungen und den wirtschaftlichen Unternehmensproblemen. Letzteren gegenüber "fühlt er sich ohnmächtig und überlässt die Entscheidungen den ausgebildeten und besser informierten Inhabern von Führungspositionen". (5) Ähnlichen Situationen sieht sich der Arbeiterrat gegenüber. (6)

Nimmt man noch hinzu, dass gleichzeitig das Management infolge seiner rechtlich ungeklärten Situation und Rollendefinition das Entscheidungsrisiko nicht tragen will und deswegen entweder zum Rückzugsverhalten oder zur Manipulation greift, dann trifft ŽUPANOV den Kern, wenn er hierbei von "institutionellen Frustrationen" spricht. (6) All das muss sich auf Partizipationsverständnis und -motivation negativ auswirken.

Mag nun die Lage hinsichtlich der Entscheidungskompetenz der Basis eher negativ zu beurteilen sein, bei der Kontrollkompetenz (↗ Teil A, 3. Kap., I) verhält es sich kaum anders. Die dazu nötigen Qualifikationen sind kaum unterschiedlicher Art. Die Erfahrungen der Produktivgenossenschaften belegen, dass der Aufsichtsrat, der vielfach mit einfachen Arbeitnehmern besetzt ist, in der Regel nicht kontrollfähig ist, auf die Ehrlichkeit der zu kontrollierenden Fachleute weitgehend angewiesen ist und seine Prüfungstätigkeit dem gesetzlichen Prüfungsverband überlassen muss. (7) Der jugoslawische Arbeiterrat als Mittelding zwischen Kontroll- und Entscheidungsorgan kennt

- 1) BOGGIS, F.: Workers' Co-operatives: A Vital Experiment. In: BALFOUR, C. (Ed.): Participation in Industry. p. 34 ff.
- 2) DIEDERICHS, E.H.: Produktivgenossenschaften. S. 382 f.
- 3) ALBRECHT, G.: Artikel "Wirtschaftsdemokratie". In: Wörterbuch der Volkswirtschaft. Bd. III, Jena 1933, 4. Aufl., S. 1015
- 4) IVIN vergleicht die Arbeiterkollektive mit jenen Gläubigen, "die ohne Lateinkenntnisse die Messe hören". IVIN, D.: S. 96
- 5) LEMAN, G.: op.cit., S. 116
- 6) Zit. nach LEMAN, G.: a.a.O., S. 118. Vgl. RAMONDT, J.: Workers' Self-Management in its Constraints in Jugoslav Experience. In: British Journal of Industrial Relations 17 (1979), 1, S. 83-94; ebenso HARTMANN, H.: Works Councils and the Iron Law of Oligarchy, ebenda, S. 70-82
- 7) DIEDERICHS, E.H.: Produktivgenossenschaften. S. 382

dieselben Probleme. Ob sich die Lage mit einem eigens entwickelten Kontrollorgan ("Arbeiterkontrolle") grundlegend ändern wird, muss sich erst erweisen.

Deswegen kann man sich der Schlussfolgerung von FUERSTENBERG schwerlich verschliessen, dass es "wahrscheinlich immer gewisse Bereiche in den Betrieben geben (wird), in denen wegen mangelnder Qualifikationen der Belegschaft und wegen einer geringen Verbundenheit des einzelnen mit seinem Arbeitsplatz die Repräsentation der Arbeitnehmerinteressen durch Funktionäre die einzige und bestmögliche Lösung ist". (1) Das heisst natürlich nicht, dass das Partizipationspotential der Arbeiter- und Angestelltenschaft nicht entwickelt oder verbessert werden könnte. Allerdings wirken diese Barrieren unter den gegebenen Umständen extrem prohibitiv und tragen zu einem ungleichgewichtigen Wachstum genossenschaftlicher Kompetenz bzw. zu einem sich laufend vergrössernden Kompetenzgefälle bei.

Sieht man näher zu, so lassen sich diese Hindernisse in der Partizipationskompetenz teilweise auf Informations- und Ausbildungsbarrieren zurückführen.

## 2. Informations- und Sozialisationsdefizite

Genossenschaftlich organisierte Unternehmen beabsichtigen neben dem 'profit sharing' auch ein 'power sharing'. Praktisch relevant wird letzteres aber nur, wenn auch die Informationen, die zur Entscheidung und Kontrolle notwendig sind, gleich verteilt werden (information sharing). Dies geschieht meist nicht im erforderlichen Umfang. (2) Diese Erfahrung haben die Partnerschaftsmodelle von Anfang an vor beträchtliche Schwierigkeiten gestellt. Meist blieb ein so starkes Informationsdefizit der Basis bestehen, dass in der Regel nur sekundäre Partizipationsrechte ausgeübt werden konnten. (3)

Ein Exempel dafür ist die "Genossenschaftshütte" Süssmuth, bei der der Informationsvorsprung der Geschäftsleitung von Anfang an ganz eindeutige, in absehbarer Zeit nicht einzuebnende Grenzen der Basis-Partizipation zog. "Damit steht die Glashütte Süssmuth vor genau den gleichen Schwierigkeiten, wie die anderen Modelle mit vergleichbaren Mit- und Selbstverwaltungschancen ... Die Schulung aller Funktionsträger und interessierter Belegschaftsmitglieder soll sukzessiv intensiviert werden, um auf möglichst breiter Basis selbstverwaltungsgemässe Bewusstwerdungsprozesse in Gang zu setzen." (4)

Fortschritte in der Mitwirkung und genossenschaftlichen Selbstverwaltung der Arbeitnehmer sind deshalb entscheidend mit der Förderungspolitik inner- und ausserorganisatorischer Instanzen zur Verbesserung der Kenntnisse und Fertigkeiten verbunden. Ohne Steigerung der Problemlösungsfähigkeiten der Basis wird ihre Stimme im Willensbil-

- 
- 1) FUERSTENBERG, F.: Die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb. In: Vorgänge 13 (1974), 3, S. 99
  - 2) POOLE, M.: Workers' Participation in Industry. London/Boston 1975, p. 71
  - 3) DAEUBLER, W.: Das Grundrecht auf Mitbestimmung. S. 57 f.
  - 4) MUSZYNSKI, B.: op.cit., S. 174; ähnlich FISCHER, R.: Selbstverwaltung in der Bundesrepublik, S. 144

dungsprozess kaum Gehör finden. (1) Manche Modelle unternehmen in dieser Hinsicht vorbildliche Anstrengungen, das Ausbildungssystem und -niveau zu steigern.

Teilweise hängen die Fortschritte der Teilnahmembemühungen auch von der Informationswilligkeit der Führungskräfte ab. (2) Informations- und Kommunikationsfragen haben einen eindeutigen Macht-Bezug. Die rechtliche Machtangleichung von Führung und Basis lässt sich unschwer durch eine filtrierte Informationspolitik verfälschen. Das mag mit unvertretbar hohen Informations- und Verhandlungskosten zu begründen sein. Zum Teil ist aber auch die Angst der Führung vor Machteinbussen als Ursache zu berücksichtigen. (↗ Teil D, 1. Kap., III) Durch Behinderung, mangelnde Transmission und Verzerrung wichtiger Information kann die Furcht vor Statusverlusten aufgefangen werden. Deswegen geht KRYSMANSKI mit seiner Feststellung nicht fehl, dass moderne Herrschaftskonflikte in hohem Mass die Form von Kommunikationskonflikten angenommen haben. (3) Verringert oder aufgehoben werden können sie wohl nur durch langfristig wirksame gruppenpädagogische Lernprozesse, die offensichtlich das Einzelunternehmen überragen und auf Aenderungen in der näheren und weiteren sozialen Umwelt verweisen. (4)

### 3. Informationsüberfülle und Partizipationsrelevanz

Es wäre allerdings falsch, die Kompetenzfrage allein am unzulänglichen Wissenspegel der Basis aufzuhängen. Das Beispiel der Industrieländer belehrt uns darüber, dass auch das gestiegene Erziehungsniveau keine wesentlichen Aenderungen im Partizipationswillen der Basis bewirkt hat. (5)

Mit nicht minderem Berechtigung kann man das Problem auch von der Seite der Informationsüberfülle angehen. Es ist kaum abweisbar, dass Komplexität und Quantität der Sachfragen, die zur Entscheidung anstehen, an die Informationsverarbeitungskapazität des einzelnen grosse Anforderungen stellen und deshalb häufig zur Informationsabwehr führen. Dies nicht sehen zu wollen, ist nach PIRKER eine der Wurzeln utopistischer Demokratisierungsvorschläge. "Die demokratische Utopie überschätzt den Wunsch und die Notwendigkeit der Individuen und der verschiedenen Gruppen innerhalb der Gesellschaft und innerhalb der einzelnen sozialen Einheiten, umfassend informiert zu werden und aktiv Anteil am Austausch von Informationen zu nehmen, d.h. aktiv am Kommunikationssystem der Gesellschaft teilzunehmen." (6)

Utopisch ist die Annahme, dass die Fähigkeiten aktiver und gemeinsamer Selbstverwaltung prinzipiell keine Grenzen kennt und sich unter allen Bedingungen als wirksam erweist. Dies ist aber keineswegs der Fall, wenn man sich nur die Begrenzungen vor Augen führt, die mit der Sammlung, Aufbereitung, Verbreitung und Verarbeitung von Infor-

1) FUERSTENBERG, G.: a.a.O.

2) STAMMER, O.: Politische Soziologie. In: GEHLEN/SCHELSKY (Hg.): Soziologie. Düsseldorf/Köln 1955, 3. Aufl., S. 314

3) KRYSMANSKI, H.: Soziologie des Konflikts. S. 110

4) Über die Wichtigkeit "kommunikative Kompetenz" auszubilden siehe MURPHY, J.W.: Issues in Worker Ownership: Problems of Order in Worker Control of Production. In: The American Journal of Economics and Sociology 43 (1984), 3, S. 287-299, hier S. 292 ff. Ebenso BLÜMLE, E.-B./PURTSCHERT, R.: Förderungsauftrag, Partizipation und intragenossenschaftliche Kommunikation. In: Zft. für das gesamte Genossenschaftswesen. 33 (1983), 2, S. 128-135.

mationen zusammenhängen. Es können auch zu viele Informationen zur Verarbeitung anstehen und - wegen der persönlichen Begrenzungen diese Komplexität sinnvoll zu reduzieren - Pseudokommunikation vorspiegeln. "Unter dem Ansturm dieser Plethora von Informationen, deren Informationswert in der Regel fragwürdig ist, gehen innerhalb der Gesellschaft die traditionellen Fähigkeiten der Bewahrung des Wissens, des Lernens und der Kommunikation selbst fortschreitend verloren. Innerhalb solchermaßen industrialisierter Informations- und Kommunikationssysteme werden kollektive Verhaltensweisen entwickelt, welche das demokratische Potential der Individuen und Gruppen fortlaufend schwächen und es absterben lassen." (1)

Drei "Verarbeitungsstrategien" sind vorstellbar:

- (1) unkritische Identifizierung mit allen Informationen mit der Folge laufender Minderung des Informationswerts,
- (2) permanente Interpretation und Selektion von Information ohne intellektuelle Verarbeitung,
- (3) völlige Informationssperre.

Alle drei Strategien vermindern die Chancen der freien Vereinbarung und Leistungsasoziation, die doch die "Verwaltung von Sachen", statt die "Herrschaft über Menschen" auf ihr Panier gehoben hat.

Die "Relevanztheorie" der Partizipation (↗ Teil A, 2. Kap., II) hat eindeutig gezeigt, dass die Partizipationseffekte nur in dem Mass zunehmen, als der Inhalt, auf den sich Teilnahme bezieht, für den Beteiligten und seine direkt erfahrenen Bedürfnisse relevant ist. (2) Dieser Forderung entsprechen aber keineswegs alle Informationen. "Partizipation muss also, um nicht als manipulative Technik entlarvt zu werden, auf fundamentale, relevante Bedürfnisse bezogen sein . . ." (3) Der Grad der Betroffenheit hängt eng mit der Unmittelbarkeit der Teilnahmemöglichkeiten, d.h. der Nähe zum Entscheidungsobjekt und der Möglichkeit einen direkt erfahrbaren Eigenbeitrag zur Entscheidung leisten zu können, zusammen. Deswegen muss man verschiedene praktische Relevanzebenen auseinanderhalten:

Am Arbeitsplatz ist der Grad der Betroffenheit und die Möglichkeit, sich unmittelbar in den Entscheidungsprozess einzuführen, zweifellos am grössten. Hier besteht "aus funktionaler Sicht . . . ein schon von der Arbeitsaufgabe her umschriebenes Mitwirkungspotential für jeden Beteiligten." (4) Hier findet schon wegen des direkten, persönlichen Erfahrungshorizonts partizipatorische Mitwirkung ein sinnvolles Betätigungsfeld. Und es ist plausibel, dass die Arbeitnehmer an den Entscheidungen entfernterer Relevanzebenen (Betrieb, Unternehmen) weniger Interesse zeigen, solange ihr persönlicher Einfluss im unmittelbar relevanten Arbeitsprozess nicht ausreichend zum Zug kommt. (5)

---

1) PIRKER, T.: ebenda, p. 77

2) Vgl. FRENCH, J.R.P./ISRAEL, J./ÅS, D.: An experiment on participation in a Norwegian factory. In: Human Relations 13 (1960), p. 3-19

3) STEINKAMP, G.: Gruppendynamik und Demokratisierung. S. 160

4) FUERSTENBERG, F.: Die Bedeutung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz für die industrielle Demokratie. In: VILMAR, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb. Reinbek 1973, S. 179

5) Vgl. dazu die aus jugoslawischen Erfahrungen gewonnenen Beobachtungen von

Je weiter sich die Entscheidungsvorgänge von der direkten Kommunikations- und Lebenserfahrung der Basis entfernen, desto weniger kann Partizipation als Selbstbestimmungsprozess gefasst werden. (1)

Solche Erfahrungen mit den unterschiedlichen Relevanzebenen haben auch die Genossenschaften in exemplarischer Form vorgelebt. Die allenthalben feststellbaren, ausgeprägten Teilnehmerrückgänge an den Generalversammlungen bzw. die Stabilisierung der Teilnehmerzahlen auf einem allgemein niedrigen Niveau sind dafür ein eindrücklicher Beleg. (2) In manchen Fällen ist es wohl nicht verfehlt, das Rückzugsverhalten als Zeichen des Vertrauens und der Zufriedenheit zu deuten; in anderen Fällen mag es damit im Zusammenhang stehen, dass die betreffenden Unternehmen - z.B. Konsumgenossenschaften - nur einen ziemlich begrenzten Ausschnitt der Lebens-, ja der Verbraucherinteressen abdecken (3), in wieder anderen Fällen aber dürfte das mangelnde Relevanzserlebnis ganz generell der Grund für die Apathie sein.

Die wesentlich umfangreicheren Untersuchungen zum jugoslawischen Modell der Arbeiterselbstverwaltung bestätigen diese Annahme vollumfänglich. Auch dort wurde die eindeutige Erfahrung gemacht, dass sich die Arbeiter bisher nur an den Dingen interessiert zeigten, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit ihrer Lebens- und Arbeitssituation standen; das Interesse an der allgemeinen wirtschaftlichen Entscheidungskompetenz trat demgegenüber stark in den Hintergrund oder war inexistent. (4) Die Berichte stimmen darin überein, dass sich das Partizipationsinteresse fast ausschliesslich auf die persönliche Einkommenssituation, die personellen und sozialen Angelegenheiten, die menschlichen Beziehungen und die Organisation der Arbeit konzentriert. (5) PESIC-GOLUBOVIC glaubt sogar, die Tendenz feststellen zu können, dass wegen des übergeordneten Interesses an Verteilungsfragen sogar die Probleme der Humanisierung der Arbeitsvollzüge ("Humanisierung der Arbeitswelt") aus dem Blick geraten. (6) Zur Auffüllung der Intentionen einer umfassenden Partizipationsstruktur dürfte diese verengte Perspektive nicht genügen (ausser man begrenzt diese von vorneherein auf die oben

---

JEROVSEK, J.: Self-Management Systems in Yugoslavian Enterprises. In: DUBIN, R. (Ed.): Handbook of Work, Organization and Society. Chicago 1976, p. 1000

- 1) Wir stimmen hier der Auffassung von MUSZYNSKI, B.: op.cit., S. 305, zu.
- 2) LASSERRE, G.: Le fonctionnement de la democratie coopérative. In: Revue des Etudes Coopératives 29 (1957), 108, p. 73 ff.
- 3) LASSERRE, G.: a.a.O., p. 86.
- 4) JEROVSEK, J.: op.cit., p. 996
- 5) Hierin konvergieren fast alle Untersuchungen, die sich mit dem tatsächlichen Ablauf der Betriebsversammlungen, Versammlungen der Arbeiterkollektive etc., befassen. Ganz ausgeprägt sind dazu die Ergebnisse von KOLAJA, J.: Workers' Councils. London 1965, passim; OBRADOVIC, J.: Participation and Work Attitudes in Yugoslavia. In: Industrial Relations 9 (1970), p. 161-69; RUS, V.: Influence Structure in Yugoslav Enterprises. In: Industrial Relations 9 (1970), p. 148-60; PATEMAN, C.: Participation and Democratic Theory. op.cit., p. 99; POOLE, M.: Workers' Participation. p. 57; KAVCIC, B./RUS, V./TANNENBAUM, A.S.: Control, Participation, and Effectiveness in Four Yugoslav Industrial Organizations. In: Administrative Science Quarterly 16 (1971), p. 74-87
- 6) PESIC-GOLUBOVIC, Z.: Sozialismus und Humanismus. In: SUPEK, R./BOSNJAR, B.: Jugoslawien denkt anders. Wien/Frankfurt 1971, S. 75 ff.

genannten Schwerpunktinteressen, wie dies bei manchen Systemen partnerschaftlicher Mitverwaltung der Fall ist).

Uebereinstimmend konnte festgestellt werden, dass die Partizipationschancen bezüglich technischer und kommerzieller Fragen nicht genutzt werden (können). Auf den Vollversammlungen werden diese Probleme meist diskussionslos an die Geschäftsleitung rückverwiesen. Auch das Rotationsverfahren bei der Besetzung der Arbeiterräte und Verwaltungsausschüsse, das als institutionalisierter Lernprozess für das Kollektiv gedacht ist, hat bisher wenig daran geändert.

Zweifellos sind die Relevanzgrenzen teilweise schichtspezifischen Bedingungen unterworfen. Die Erforschung der Rahmenbedingungen von voluntary associations hat gezeigt, dass individuelle Sicherheit in Beruf, Einkommen und Beschäftigung, also die Freiheit von gravierenden Existenzsorgen die Motivation zur Teilnahme stark unterstützt. Die Genossenschaften haben die Erfahrung gemacht, dass von einer gewissen Einkommensuntergrenze an, Kooperativneigung und Kooperativgeist nur noch schwer zu mobilisieren sind. Andererseits gelten Genossenschaften als "Kinder der Not", florieren also besonders in einem Klima der "sozialen Schwäche". Dahinter könnte ein flagranter Widerspruch vermutet werden, nämlich zwischen partizipationsfördernder, aber kooperationsenkender Notlage. Bei genauerer Analyse löst er sich allerdings auf, denn die Aussage bezieht sich nur auf notbedingte Kooperationshäufigkeiten, nicht auf die aktive Teilnahme innerhalb der vereinbarten Kooperationszusammenhänge. Ueber den Willen zum Zusammenschluss hinaus sind offensichtlich weitere Kräfte zu mobilisieren, wenn die angestrebte Kooperationsform als partizipativ gelten soll. Passives Verharren ist auch dann denkbar, wenn die ersten Kooperationsbande einmal geknüpft sind. Sozio-ökonomische Statusgrenzen können für diese Situation ausschlaggebend sein. (↗ Teil D, 2. Kap., II.)

Allerdings steckt die Untersuchung schichtspezifischer Teilnahmebarrieren, besonders bei Genossenschaften und genossenschaftsähnlichen Unternehmensformen, noch weitgehend in den Anfängen. (1) Das oben Gesagte soll nur Hinweischarakter tragen, ohne dass es uns in diesem Rahmen möglich wäre, die Forschungslücken zu schliessen.

Insgesamt fällt auf, dass das Apathiephänomen mit bestimmten Bildungsdefiziten allein nicht genügend erklärt werden kann. Es muss auch als Entlastungsmechanismus begriffen werden. Da ist einerseits die Entlastung von enttäuschten Beteiligungserwartungen. Wenn es aus irgendwelchen Gründen nicht gelingt, sich in den Partizipationsprozess einzubringen und den versprochenen oder erwarteten Erlebniswert daraus zu ziehen, dann bedarf es schon grosser Enttäuschungsfestigkeit der einzelnen, um trotz allem die verbleibenden Möglichkeiten auszunutzen. Wahrscheinlicher ist es, dass die vermutete emotionale Wirkung der Partizipationsmöglichkeiten in ihr Gegenteil umschlägt (2) und Resignation auslöst. Hier kann Apathie als Entlastung von Spannungen dienen, die

- 
- 1) Vgl. ARMBRUSTER, B./LEISNER, R.: Bürgerbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland. Göttingen 1975, S. 165
  - 2) KAVCIC, B./RUS, V./TANNENBAUM, A.S.: op.cit., p. 74 und 77 f. Nach ihren Analysen tritt die partizipativ verursachte Kohäsion und Integration zumindest nicht ein. R. DUBIN ist der Auffassung, dass sich Erwartungsenttäuschung negativ verstärkt. Vgl. Supervision and Productivity: Empirical Findings and Theoretical Considerations. In: Ders.: Leadership and Productivity. San Francisco 1965, p. 40, 42 f.



sich daraus ergeben, dass sich Theorie mit Praxis, Versprechungen mit realen Möglichkeiten nicht decken.

Andererseits kann Apathie - wie schon angedeutet - der Abwehr aber auch von Informations- und Entscheidungsüberfülle dienen. Bei zu grosser Komplexität der Sachverhalte mag dem einzelnen deren Relevanz (vorschnell) als zu gering erscheinen. Auch dahinter verbirgt sich ein Entlastungsmechanismus, nämlich die Entlastung vom Eingeständnis eigener Unzulänglichkeit, von systematischer Ueberforderung und daraus resultierender Entscheidungsschwäche. Auf diesen Punkt zielt KUENZLI mit der Aussage, "die Aufforderung, im Rahmen eines Systems der Selbstverwaltung Verantwortung zu übernehmen, (könne) vom Arbeiter ... nicht nur nicht als befreiende Aufhebung der Marx'schen Entfremdung, sondern sogar als zusätzliche, neue Entfremdung empfunden" werden. (1)

So entsteht eine "schweigende Mehrheit", die sich vor nicht zu bewältigenden Teilnahmeanforderungen schützt. Natürlich stecken dahinter auch "personal constraints" wie Interesselosigkeit, Unbekümmertheit, Pessimismus, Passivität, die ganz wohl niemals zu beseitigen sind. Es ist aber einsehbar, dass das Individuum zum Teil nur Symptomträger eines Vermittlungsprozesses aus der sozialen Umwelt ist.

#### IV. Führungsnotwendigkeit und Herrschaftschancen in Genossenschaftsunternehmen

Die Kompetenzbarrieren der Basis-Partizipation spiegeln sich in der Führungsproblematik genossenschaftlicher Sozialgebilde wider. Da, wo die Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen der Basis nicht genügen, muss die Lücke von einer besonderen Gruppe sachkompetenter Fachleute geschlossen werden.

Aber auch da, wo es um die Partizipationskompetenz nicht so schlecht gestellt ist, bleibt gesellschaftliche Führung eine Notwendigkeit.

##### 1. Demokratisierung und Führungsnotwendigkeit

Würde man der "Situationstheorie" folgen, so wäre Führung nicht an bestimmte Personen und deren besondere Gaben gebunden, sondern allein an eine jeweils wechselnde Gruppensituation. Je nach Situation hätte jedes einzelne Gruppenmitglied selbst die Chance, eine Führungsposition einzunehmen oder sich an der Führung zu beteiligen.

Diese Theorie kann einer praktischen Ueberprüfung keinesfalls standhalten. Ganz eindeutig haben bestimmte Individuen bessere Voraussetzungen, Führungsaufgaben wahrzunehmen als andere. Dazu sind die übersituativen Eigenschaften wie Geschick für Problemlösung, Kommunikation, Kontaktpflege, sowie Sensitivität, Fachkönnen etc. zu zählen. Zur Situationstheorie der Führung konnte es nur kommen, weil man die Experimentalsituation weitgehend homogener Kleingruppen bedenkenlos auf die komplexeren Gebilde übertragen hat, und dabei bemerkenswerterweise ökonomische Gruppen aus

---

1) KUENZLI, A.: Selbstverwaltung im Ghetto. In: Praxis. Revue philosophique. Edition internationale (Zagreb) 4 (1968), 1-2, p. 92

der Betrachtung ausklammerte. (1)

Geht man über die Sondersituation experimentell hergestellter Idealkommunikation hinaus, in der anfänglich von allen Status-, Wissens- und Machtdifferenzen abstrahiert wird, dann sind die Grenzen situativer Egalität bald gezogen. Aus diesen Gründen u. a. haben Wirtschaftseinheiten niemals auf die Errichtung besonderer Führungspositionen verzichten können und wollen. Dauerhafte und koordinierte Dispositionsleistungen erwachsen nur selten aus der Situation der Arbeitsgruppe allein, auch dann nicht, wenn die Mitglieder gesellschaftsrechtlich gleichgestellt sind. Gruppenleistung bedarf der Koordination, der Organisation, Planung, Lenkung und Kontrolle. (2) Nur durch die gesonderte Wahrnehmung von Führungsleistungen ist auf die Dauer eine produktive Vereinigung der Produktionsfaktoren denkbar. Aus dieser notwendigen Funktionsdifferenzierung ergeben sich schon rein technische Grenzen der direkten Selbstverwaltung, "die in der Zwecksetzung und den mit dieser Zwecksetzung verbundenen Normen der Unternehmensleitung liegen." (3) Da die Funktionsdifferenzierungen mit der steigenden Rationalisierung noch anwachsen, erfährt die Abstimmungsmöglichkeit aller über alle wichtigen Entscheidungen von vorneherein wesentliche Einschränkungen. Funktionsdifferenzierungen bedingen sachliche Ungleichheiten, die "das Gewicht eigenen Urteils und des eigenen Handelns unweigerlich" reduzieren. (4)

Im Falle demokratischer Organisationen fallen - wie die "Funktionstheorie" von LEWIN zeigt - dem Gruppenführer sogar weitere wichtige Aufgaben zu. Führung ist danach eine Funktion der Rollenverteilung innerhalb der Gruppe. In diesem Rollen-Aufbau hat der Führer drei wichtige Aufgaben zu übernehmen:

- (1) die Initiativfunktion: Sie betrifft nicht nur bestimmte Entscheidungsvorgänge, sondern zudem die Erzeugung demokratischer Gruppenatmosphäre. Nach LEWIN praktiziert eine Gruppe vorwiegend dann demokratisches Verhalten, wenn der oder die Führer einen demokratischen Lern- und Erziehungsprozess in Gang setzen. Demokratie stellt sich nicht automatisch ein, sie muss durch eine starke Führung stimuliert werden. (5)
- (2) die Regelungsfunktion: Demokratisches Verhalten innerhalb der Gruppe ist nur gesichert, wenn jemand auftritt, der die Spielregeln der Gruppe organisiert und überwacht.
- (3) die Identifikationsfunktion: Demokratie ist nur erlernbar, wenn ein Gruppenführer auftritt, mit dessen Verhalten sich die Gruppenmitglieder identifizieren können. Die Gruppe misst sich an ihm als Rollenmodell. (6) (7)

- 
- 1) Dazu sei auf die eingehende Auseinandersetzung G. STEINKAMPs mit diesem theoretischen Ansatz verwiesen. Gruppendynamik und Demokratisierung. op. cit., S. 138 ff
  - 2) KOONTZ, H./O'DONNELL, C.: Principles of Management. An Analysis of Managerial Functions. New York 1968, p. 47 ff.
  - 3) SCHLEICHER, H.: Das System der betrieblichen Selbstverwaltung in Jugoslawien. Berlin 1961, S. 177
  - 4) FUERSTENBERG, F.: Die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb. In: Vorgänge 13 (1974), 3, S. 94 f.
  - 5) LEWIN, K.: Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim 1968, S. 69 f. und 82 f.
  - 6) a.a.O., S. 84
  - 7) Es ist interessant zu notieren, dass heute sowohl in der Theorie der Selbstverwaltung wie in der Praxis die negative Einstellung zu Unternehmerrolle, Management, Professionalität und Innovation als die grösste Schwachstelle gilt. Vgl. LYDALL, J.: Jugoslav Socialism, Theory and Practice. Oxford 1984, S. 250

Schon in Kleingruppen treten somit Leitungsprobleme deutlich zutage. Es ist deswegen erwartbar, dass sich in komplexeren Gebilden sogar Führungshierarchien ausbilden. Davon bilden auch Selbstverwaltungsgebilde und -ordnungen keine Ausnahme, die grundsätzlich auf der Vereinbarung der Partizipanten über ihre gegenseitigen Beziehungen beruhen. Somit wird das Führungsproblem zur Crux aller Mit- und Selbstverwaltungsmodelle.

Nun haben Genossenschaften sich niemals als Abwehrmechanismus gegen Führertum verstanden. Das wird durch die Geschichte der Genossenschaften eindeutig bestätigt. Am Extremfall der Entwicklungsländer wird es am besten illustriert: Die grossenteils analphabetischen Genossenschaftsmitglieder können nicht anders als überlegenen Geschäftsführern die Leitung der Geschäfte zu übertragen. Dass selbst dieses Führungspersonal nicht in ausreichender Zahl und hinreichender Management-Qualifikation verfügbar ist, ist einer der Gründe, die zum Misserfolg von Genossenschaften beitragen. Hinzu treten die Mängel in der "demokratischen Qualifikation" des vorhandenen Genossenschaftsmanagements. Aus diesen Gründen geht eine der Hauptbemühungen NYERERES dahin, das Ungenügen genossenschaftlicher "leadership" in seinem ujamaa-Konzept zu beheben. (1)

Jedoch wurden genossenschaftlich "geführte" Gebilde immer klar gegenüber herrschaftlichen Gebilden abgegrenzt. Genossenschaftliche Führung ist danach im Gegensatz zur Herrschaft auf Machtausgleich angelegt. Der Führer ist nur "primus inter pares", der sich auf seine fachliche oder persönliche "Ansehensmacht" abstützt. Er ist zudem nur "Beamter der Genossen", dessen Führungsauftrag (Auftragsautorität) widerrufbar bleibt. WEBER hatte diesen Ordnungstyp als "autokephal" bezeichnet. Dieser besondere Lenkungsstil ermöglicht und bedingt zugleich partizipative Leitung. (↗ Teil A, 1. Kap., IV.)

Wie weit sich der genossenschaftliche Führungsauftrag in der Praxis unverfälscht durchsetzt bzw. ansatzweise in Herrschaft verwandelt, soll im folgenden an konkreten Erfahrungen genossenschaftlicher Gebilde überprüft werden.

## 2. Bürokratie und Oligarchisierungsprozesse in genossenschaftlichen Gebilden: Die Tendenz zur geschlossenen Elite

Bei der Ueberprüfung der Chancen genossenschaftlich-demokratischer Wirtschaftsgebilde darf man keineswegs davon ausgehen, dass Macht- und Herrschaftschancen nur ein Problem der privaten Verfügung über Produktionsmittel seien, während sie in "demokratisierten" Gebilden getrost vernachlässigt werden könnten. (2) Auch "demo-

- 1) NEWINGER, N.: op.cit., S. 108 f.: NYERERE, J.K.: Implementation of Rural Socialism. In: Ders.: Freedom and Development. A Selection from Writings and Speeches 1968 - 1973. Dar es Salaam/Nairobi/London/New York 1973, p. 9 f. "The members of an ujamaa village must control their own affairs... But the role of a leader is crucial and good leadership will make all the difference to the socialist success and the material success of such a community." (9)
- 2) Zu einer solch irrigen Auffassung könnten die Bemerkungen von PUETTNER, G.: Gemeinwirtschaft und Mitbestimmung. In: RITTIG, G./ORTLIEB, H.-D. (Hg.): Gemeinwirtschaft im Wandel der Gesellschaft. Berlin 1972, S. 182, Anlass geben. Er erweckt den Anschein, als seien gemeinwirtschaftliche Betriebe der Machtkontrolle nicht bedürftig.

kratisierte" Betriebe können in praxi organisatorische Fassaden für interne Herrschaftsausübung einzelner oder Gruppen sein und somit Anlass zu neuen Entfremdungen zwischen Basis und Führungsspitze geben, obwohl der Demokratisierungsansatz dies gerade aus der Welt zu schaffen vorgibt.

Wenn nämlich - laut den Ergebnissen der LEWINschen Forschungen zum demokratischen Führungsstil - angenommen werden muss, dass der Grad demokratischer Willensbildung entscheidend von denen abhängt, die das soziale System und dessen Effizienz besonders stark beeinflussen, dies allem Anschein nach aber die Führungsspitze der Unternehmen ist, dann kommt es wesentlich darauf an, wie diese Führungsgruppe ihre Leitungsmacht versteht und praktiziert. Besonders akut wird dies dann, wenn die Kompetenzbarriere der Basis dieser Gruppe beinahe ein Führungsmonopol in die Hände spielt.

#### a) Vollgenossenschaften, Aemterhierarchie und neuer Antagonismus

(1) Theoretisch sind Vollgenossenschaften meist als Gegenmodelle zur hierarchisch geordneten Bürokratie konstruiert. (1) Dort werden nicht die WEBERschen Prinzipien bürokratischer Organisation - reglementierte Kompetenzordnung, Aemterhierarchie, Hauptberuflichkeit, Fachgeschultheit, unpersönliche, geregelte Amtsführung und objektive Qualifikation - zur Grundlage genommen. (2) Im Kibbutz zumindest soll vielmehr nach den Organisationsgrundsätzen der Nebenberuflichkeit, Hierarchielosigkeit, generalisierten Kompetenz und subjektiven Qualifikation verfahren werden. (3)

Das zugrunde liegende Argument ist, dass direkt-partizipative Gebilde am ehesten da funktionieren, wo sich die Mitglieder in relativ gleicher und vor allem relativ gleicher sozialer Lage befinden. Dem ist insofern zuzustimmen, als eine solche Gleichheit auch wirklich besteht und sich dauerhaft erhält. Hier liegt aber die crux. Die Erfahrungen des Kibbutz und Moshaw sind hierfür äusserst aufschlussreich:

Obwohl es sich hierbei um Zusammenschlüsse von gleichermassen Besitzlosen handelt und das Prinzip der Selbstverwaltung an sich fest verankert ist, werden eben doch alle Ansätze zur sozialen Differenzierung und Schichtbildung von aussen mit in die Genossenschaft hineingetragen. Traditionale Ungleichheiten sind meist so fest verankert, dass sie auch durch die formale Gleichheitsverfassung der genossenschaftlichen Unternehmensform nicht durchbrochen und aufgehoben werden können. So zeigten beispielsweise die Moshwe, deren Bevölkerung überwiegend orientalischer Herkunft ist, dass die Häupter der Grossfamilien ihren traditionellen Lenkungsanspruch 'natürlicherweise' auch in der Genossenschaft behaupteten und daher durchweg die Leitungspositionen okkupierten. Die traditionelle Leitungselite setzt sich in 'modernisierter' Form durch, wird aber keineswegs in Frage gestellt. (4) Andererseits sind die Kibbutzim auch ein Beispiel dafür, wie

- 1) J. E. SHATIL sieht hierin das Besondere der Idee des Kibbutz. The Economic Management of a Kibbutz Farm. In: The Role of Co-operation in Rural Development. International Symposium. Vol. II, Tel Aviv 1965, p. 66; ebenso ROSNER, M.: Principle Types and Problems of Direct Democracy in the Kibbutz. Ebendort, p. 363
- 2) WEBER, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Bd. II, S. 650 f.
- 3) Die obige Gegenüberstellung unterschiedlicher Aufbaumerkmale kann noch um die Faktoren der Arbeitssicherheit, Karriereplanung, Arbeitsbedingungen etc. erweitert werden, wie dies O. J. KAMBER versucht hat: Der Kibbutz. Israels landwirtschaftliche Genossenschaftssiedlung in rechtlicher Sicht. (Diss. rer. pol. Bern). Zürich 1969, S. 89 f.
- 4) BUBER AGASSI, J.: Wirtschaftsdemokratie in Israel. In: VILMAR, F. (Hg.): Industrielle Demokratie in Westeuropa. Reinbek 1975, S. 282

sich die Mitglieder trotz anfänglich gleicher Lage alsbald differenzieren. Entscheidend war dafür nicht die Akkumulation von Besitz, sondern die Unterschiede in der subjektiven Qualifikation. Meist bildete sich umgehend eine kleine Gruppe von Mitgliedern heraus, deren Qualifikation und Fachgeschultheit eine geregelte Amtsführung sichern konnte. Diese Minderheit von Spezialisten übernahm - trotz der Grundregel der Rotation - die wirtschaftlichen Leitungspositionen und bildete die Schicht der Manager, unter denen die Aemter wechselten. Die jeweils aus dem Führungskreis Ausscheidenden wechselten in die Fachkomitees über und bringen dort ihre Fachkompetenz zum Einsatz. (1) Von dort können sie nach gewissen Karenzfristen erneut in die Managementpositionen gelangen. Man kann deswegen die Auffassung vertreten, dass sich trotz des (modifizierten) Rotationsverfahrens eine Art Aemterhierarchie, mit einem engen quasi-hauptberuflichen, permanenten Kreis sich untereinander ablösender Führungskräfte, dass sich also dem Gleichheitsideal zum Trotz "eine Elite der Hochqualifizierten und vielleicht auch Energischsten und am meisten zur gesellschaftlichen Aktivität Neigenden" herausgebildet hat. (2) Die relativ gleiche soziale Lage wird offensichtlich durch persönliche Merkmalsausprägungen überspielt. Umgekehrt hat sich damit die direkt-demokratische Basis-Partizipation nur auf einem niederen Niveau der Entscheidungsmacht etabliert. Als durchgehendes Organisationsprinzip erwies sie sich als unpraktikabel.

Somit ist kaum zu leugnen, dass auch der Kibbutz verschiedene Niveaus von Entscheidungsmacht und immer ausgeprägtere, interne Status-Differenzierungen herausgebildet hat. (3) Die Entscheidungszwänge angesichts des knappen Zeitbudgets, der komplexen Lenkungsvorgänge und der Kompetenzverteilung, haben im Laufe der Zeit eine beachtliche Einflussverschiebung weg von der Kibbutz-Generalversammlung und hin zu Kibbutz-Sekretariat und Fach-Komitees begünstigt. (4)

Von einer anderen Seite her gesehen wiederholt sich auf diese Weise das, was die frühen Siedlungssektoren vorgelebt haben. Der Zusammenhalt und die Ueberlebensfähigkeit der Vollgenossenschaft war und ist wesentlich von bestimmten überragenden Führerpersönlichkeiten oder Lenkungsgruppen bestimmt. Dort, wo sie nicht überhaupt für die Siedlungsgründung selbst verantwortlich sind, setzen sie sich bald danach an die Spitze und heben sich von der Basis ab. Dort, wo sie ausfallen, gerät der Gruppenzusammenhalt in Gefahr. (5)

Der Führungsvorrang - worauf immer er sich auch im einzelnen abstützt - und die Stabilisierung von Einflussmöglichkeiten bieten den einzelnen Positionsinhabern deutliche Herrschaftschancen, die die partizipative Grundstruktur der betreffenden Organisation von innen heraus aushöhlen können. Dies lässt sich an den Produktivgenossenschaften weiter verdeutlichen.

(2) Auch Produktivgenossenschaften folgen bekanntlich der Grundidee, dass die Arbeitnehmer die ihre eigene Existenz fundamental tangierenden Belange selbst ordnen. Da-

- 1) SPIRO, M. E.: Kibbutz. Venture in Utopia. p. 78 f. Ähnlich FRANK, M.: Co-operative Land Settlements in Israel and Their Relevance to African Countries. Basel/Tübingen 1968, p. 41
- 2) BUBER AGASSI, J.: op. cit., S. 285
- 3) DESROCHE, H.: Impressions d'Israel: Democratie économique, secteur coopératif et réseaux communautaires. Quelques remarques comparatives. In: Revue des Etudes coopératives 31 (1959), 115, p. 40. Trotz gegenteiliger Forschungsabsicht belegen dies auch die Untersuchungen von M. ROSNER in 11 Kibbutz-Fabriken. Self-Management in Kibbutz-Industry. p. 110 ff.
- 4) DARIN-DRABKIN, H.: The other society. London 1962, p. 111
- 5) LANDSHUT, S.: Die Gemeinschaftssiedlung in Palästina. S. 195

zu gehört wesentlich das Unternehmen selbst.

Wie im Kibbutz ist auch hier die gleiche Strukturverschiebung zu konstatieren. Kaufmännisch-betriebliche Entscheidungsprozesse - so zeigte sich - können auch unter genossenschaftlicher Rechtsform nur von Menschen höchster Fachgeschultheit sinnvoll getroffen werden, wenn das Gemeinschaftsunternehmen im Konkurrenzkampf bestehen will. Noch deutlicher formuliert es DIEDERICHS aufgrund seiner Analyse von 34 Produktivgenossenschaften: "Die Produktion der genossenschaftlichen Unternehmung für den freien Markt lässt es nicht zu, dass kollektiv gehandelt wird." (1) Der Vorstand hat eindeutigen Entscheidungsvorrang. Der Basis ist es bestenfalls lediglich möglich, in die einmal getroffenen Entscheide geringfügig korrigierend einzugreifen.

Diesen organisatorischen Wandel genossenschaftlich gedachter Unternehmensformen kann man "Vermanagerung" (2) oder "Technokratisierung" nennen, was soziologisch nichts anderes bedeutet, als dass Genossenschaftsunternehmen Tendenzen unterworfen sind, die sich in ihrer praktischen Auswirkung nur wenig von denen herrschaftlich organisierter Unternehmen unterscheiden. "Même s'ils viennent de la base, cas le plus fréquent, l'horizon des dirigeants s'élargit; l'entreprise devient pour eux un but en soi; leur niveau de vie aussi s'élève, et si l'antagonisme capital-travail est éliminé, on voit pointer l'antagonisme dirigeant - exécutant." (3) Dieser alte und neue Antagonismus wirkt in der soziotypen Betriebsverfassung noch gravierender: Immerhin besteht infolge der Gleichordnung der Genossenschaftsmitglieder ein deutlicher Anspruch der Arbeitnehmer auf Mit- und Selbstverwaltung. Schon B. POTTER vertrat aus diesem Grund die Auffassung, dass sich das Ideal eines selbstverwalteten (Produktiv-)Genossenschaftsbetriebes fast zwangsläufig in ein "industrielles Phantom" auflösen müsse. (4)

#### b) Teilgenossenschaften und Leitungsdominanz

Die Gefahren "herrschaftlicher" Entartung infolge der Leistungserfordernisse und -differenzierung in den Betrieben stellen sich in ganz ähnlicher Weise auch bei den Teil- oder Ergänzungsgenossenschaften ein, besonders dann, wenn sie zunehmend die Position eines Unternehmens mit zweiseitigen Marktbeziehungen einnehmen. An sich könnte man der Auffassung sein, dass sich bei Teilgenossenschaften das Herrschaftsproblem in geringerem Ausmass stellt, weil nur Teilfunktionen aus den Eigenbetrieben der Mitglieder ausgegliedert und in einen Gemeinschaftsbetrieb eingebracht werden. Jedoch darf man nicht übersehen, dass die "Vereinbarung" deshalb erfolgt, weil die Mitglieder selbst diese Funktionen nicht ausreichend wahrnehmen können. Für den gemeinsamen Geschäftsbetrieb seinerseits bedarf es wiederum eines eigenen Willenszentrums in Form von Verwaltungsorganen, deren Bindung an den Willen der Generalversammlung sich laufend verflüchtigen kann.

Wie ESCHENBURG zeigt, wird dies etwa am Selbstständigkeitsanspruch hervorragender (Genossenschafts-)Manager sichtbar. Je höher deren Leistung, desto stärker auch ihre Suche nach einem möglichst breiten Entscheidungsspielraum. Dieser wird ihnen von den Mitgliedern desto eher zugestanden, je eindeutiger sie auf deren Förderungsleistung angewiesen sind. Deswegen wächst der Abstand zwischen Mitgliedern und Leitung sukzessive an (5), ein Vorgang, den man bei nahezu allen grösseren Genossenschaf-

1) DIEDERICHS, E.H.: Produktivgenossenschaften. S. 381

2) a.a.O., S. 390

3) LASSERRE, G.: Travailleurs et consommateurs comme entrepreneurs. In: *Economie appliquée* (157), p. 576

4) POTTER (-WEBB), B.: *The Co-operative Movement in Great Britain*, 1981, p. 147 f.

5) ESCHENBURG, R.: Genossenschaft und Demokratie. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 22 (1972), S. 135

ten beobachten kann. Allenthalben wird die Autonomie lokaler Genossenschaften durch sekundäre Genossenschaftsgebilde beschränkt. Nahezu einstimmig wird in der neueren Literatur auch die Auffassung vertreten, dass das "Energiezentrum" sich heutzutage innerhalb der Einzelgenossenschaft vom Kollektiv zur Genossenschaftsleitung verschoben hat. (1) Je stärker die Funktionsdifferenzierung und Leistungsspezialisierung innerhalb der Genossenschaftsunternehmen, je stärker auch deren Integration in ein vertikales und horizontales Verbundsystem, desto deutlicher treten auch die Tendenzen zur Autonomisierung der jeweiligen Führungsspitze zutage.

Aus der Idee der mitgliederdominanten Systeme ist die Praxis der Leitungsdominanz oder zumindest der Bipolarität von Management und Mitgliedern erwachsen. (2) Umgekehrt gewendet besagt die Machtverschiebung, dass sich die Kompetenzen der Generalversammlung faktisch langsam entleeren. Die Tendenzen zu indirekter Partizipation über Vertretungsstufen (Delegierten-Versammlungen, Genossenschaftsräte) oder zur Stärkung der Leitungskompetenzen des Managements (Leitungstransformation) verdeutlichen das. SCHACHTSCHABEL hat jenen Vorgang treffend als "Delegation der drei 'Selbst'" - Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Selbstverwaltung - bezeichnet. (3)

Gegen diesen Strukturwandel liessen sich an sich keine Einwände vorbringen, sofern die Machtdelegation durch effiziente Kontrollmöglichkeiten der Basis wieder zurückgebunden werden könnte. Der quasi-monopolistische Informations- und Kompetenzvorsprung des Managements allerdings begünstigt die Verfestigung einmal erworbener Positionen, dehnt die einseitige Dispositionsmacht laufend aus und führt zu einer Partizipationssituation, die LASSERRE als "desaisissement de la base" umschrieben hat. (4) Soziologisch würde man dies als Ausweitung der Herrschaftschancen bezeichnen.

Unsere eigenen Untersuchungen zur genossenschaftlichen Mobilisierung in der Entwicklungsregion Sizilien haben dieses Phänomen überaus deutlich unterstrichen. (5) Dort ist aufgrund besonderer Voraussetzungen (Teil D, 2. Kap. II) die soziale Distanz zwischen Führung und Basis so gross, dass Selbstbestimmung gar in Fremdbestimmung umschlägt. Die Führungsgruppe betrachtet sich keineswegs mehr als Treuhänder eines Gemeinschaftsbetriebes, dem wegen der besonderen Ausgangslage eine grosse Handlungsfreiheit zukommen mag, sondern sie sieht den Genossenschaftsbetrieb als etwas, über das nach eigenem Gutdünken verfügt werden kann, zumal sie imstande ist, sich jederzeit gegenüber der Basis durchzusetzen. Vorstand und Geschäftsführung sind nahezu unabsetzbar ("inamovibel" - R. MICHELS) (6) geworden. Wenn überhaupt, so wechselt die Besetzung der wichtigsten Posten jeweils nur unter den Mitgliedern eines eng begrenzten Führungskerns. Hier hat sich eine Situation eingestellt, in der das Gruppeneigentum "reprivati-

- 1) Statt anderer WEIPPERT, G.: Zur Soziologie des Genossenschaftswesens. In: ZfgG 7 (1957), S. 126 ff. und HENZLER, R.: Der Genossenschaftsverbund und die Verbundführung. In: ZfgG 14 (1964), 4, S. 444 ff.
- 2) SERAPHIMs Typologie, die von mitgliederaktiven bis zu leitungsaktiven Genossenschaften reicht, bedarf heute in vielen Fällen einer Erweiterung um den leitungsdominanten Typ. Vgl. SERAPHIM, H.J.: Wie muss eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaft erfassen? In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 8 (1958), 1, S. 63 ff.
- 3) SCHACHTSCHABEL, H.G.: Genossenschaften III. S. 381
- 4) LASSERRE, G.: Le fonctionnement de la démocratie coopérative. In: Revue des Etudes Coopératives 29 (1957), 108, S. 77
- 5) GIORDANO, C./HETTLAGE, R.: Mobilisierung oder Scheinmobilisierung? Genossenschaften und traditionale Sozialstruktur am Beispiel Siziliens (Social Strategies, Vol. 1., Basel 1975. Dies.: Persistenz im Wandel. Tübingen 1979)
- 6) MICHELS, R.: Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. (1911). Stuttgart 1970, S. 368

siert" wurde. Die ursprünglich Berechtigten wurden aus der Verfügungsmacht ausgeschlossen, nur mit dem "Vorteil", dass das Risiko breit gestreut bleibt.

So eindeutige Herrschaftschancen bieten sich dem genossenschaftlichen Management natürlich nicht überall. Unter Bedingungen, wie sie den entwickelten Industriestaaten eigen sind, eröffnen sich durchaus Ersatzmöglichkeiten für das jeweilige Management und Abwahlprozesse bieten reale Chancen der Veränderung. Immerhin darf man aber auch dann die aufgezeigte Entwicklungsrichtung nicht bagatellisieren. Wenn man nämlich bedenkt, dass die wirklichen Entscheidungsprozesse der Gesellschafterversammlungen nur in grossen Zeitabständen stattfinden (können), der Vorstand aber jeden Tag geschäftspolitische Entscheidungen fällt, die den Betrieb meist irreversibel in bestimmte Richtungen treiben, "so muss zwangsläufig die Zahl der Entscheidungssituationen überwiegen, in denen sich der Vorstand nicht nach dem Interesse der Träger richten kann, weil er es nicht kennt. Damit muss die Treuhänderhypothese in der Mehrzahl aller Entscheidungssituationen versagen." (1) Das generelle Förderungsinteresse der Mitglieder überlässt dem Management in concreto erhebliche Interpretationsspielräume.

Hinzu kommt, dass es einem routinierten Manager fast immer möglich sein wird, die periodisch stattfindenden Trägerentscheidungen in seinem Sinne zu beeinflussen. Sein Informations- und Handlungsvorsprung besitzt meist von sich aus die notwendige Schwerkraft, gegen die nur mit unverhältnismässigen Anstrengungen seitens der Basis angegangen werden kann. "Es ist kaum anzunehmen, dass ein Genossenschaftsmitglied fähig und informiert genug ist, um die Argumente des Managers entkräften zu können. Sollte aber doch ein Mitglied dazu in der Lage sein, so dürfte es ihm kaum gelingen, genügend andere Mitglieder davon zu überzeugen, dass der Manager Unrecht hat. Sollte es aber doch möglich sein, eine Mehrheit gegen den Manager zustande zu bringen, so ist doch noch fraglich, ob das fähige Mitglied die Mühe und die Kosten auf sich zu nehmen bereit ist, die dazu nötig sind. Insgesamt gesehen spricht also mehr dafür, dass der Manager sich gegen die Träger durchsetzt als umgekehrt." (2) Die Kritik an allen Demokratisierungsansätzen könnte kaum präziser gefasst werden.

Diese Gefahren zunehmender Leitungsdominanz haben auch andere Genossenschaftsexperten gesehen. Immer wieder wurde von ihnen deswegen die Notwendigkeit einer besonderen Verantwortung und "Dienstgesinnung" betont, die den Genossenschaftsmanagern eigen sein müsse. (3) "Führung" könne auf Dauer ihre Bindung an die Genossen und die Genossenschaft als Ganzheit nur bewahren, wenn wirkliche "leader" und nicht "Autokraten" in die Führungspositionen aufrückten. Deswegen seien besondere Anstrengungen bei der internen Heranbildung künftiger Manager oder bei deren Rekrutierung von aussen zu unternehmen. (4) Meist entsteht dabei jedoch der Eindruck, als handle

- 
- 1) ESCHENBURG, R.: Genossenschaftstheorie als Konflikttheorie. In: BOETTCHER, E. (Hg.): Theorie und Praxis der Kooperation. Tübingen 1972, S. 67
  - 2) a.a.O., S. 69. Ebenso VIERHELLER, R.: Demokratie und Management. Göttingen 1983, S. 249 ff.
  - 3) SERAPHIM, H.J.: Wie muss eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaft erfassen? S. 62
  - 4) DRAHEIM, G.: Die Genossenschaft als Unternehmenstyp. S. 103. - Ähnlich ANTONI, A.: La coopération ouvrière de production comme expérimentation sociale. p. 29 f. Er schlägt vor, das Wahlprinzip der Führungskräfte durch besondere Eignungstests verschiedenster Art zu ergänzen. Für die Entwicklungsländer argumentiert ganz ähnlich das UN Research Institute for Social Development (Geneva): Research Notes 3 (1970), dec., p. 40-47



es sich bei der Transformation von Führung in Herrschaft um zufällige Erscheinungen, die überwiegend in der Persönlichkeit der Manager, ihrer "Führernatur", Ueberzeugungskraft oder ihrem "fascinosum" zu suchen sind, und die in den Genossen das Bedürfnis auslösen, sich unter deren Obhut zu begeben. Das mag zum Teil richtig sein. Dass aber ein Gutteil dieser "Entartung" auch in den strukturellen Schwächen betrieblicher Selbstverwaltungsansätze zu suchen ist, wird nur selten deutlich angesprochen.

Ganz anders in Jugoslawien. Dort ist man - wie die vielen kritischen Analysen aus den eigenen Reihen beweisen - einer offenen, kritischen und selbstkritischen Analyse der Selbstverwaltungsproblematik eher zugeneigt.

c) Arbeiter selbstverwaltung und asymmetrische Machtbeziehungen:  
Administrative und politische Eliten

Sieht man einmal von den meist oberflächlichen Erfolgsmeldungen ab (1), dann drängt sich der Eindruck auf, dass sich eine entscheidende Einflussnahme von unten nach oben, wie sie Selbstverwaltungsansätzen eigen sein sollte, direkt oder indirekt bisher nicht abzeichnet. Der Konzeption nach sollte sich in Jugoslawien wenn nicht eine Entscheidungsdominanz der Basis, so doch zumindest ein Machtgleichgewicht zwischen Arbeiterkollektiv (bzw. Arbeiterrat) und Verwaltungsapparat (bzw. Direktorium) einstellen. Formal trifft dies auch zu. Der Arbeiterrat kann über alle Unternehmensbereiche Entscheidungen treffen. In der Realität führte jedoch der formale Autoritätszuwachs des Arbeiterkollektivs nicht zu einem Gewinn an realem Einfluss. (2) Tatsächliche Macht verteilt sich weiterhin nach Informationsniveau und technischem Verständnis. Hier besitzen das Direktorium und dessen Apparat einen Vorsprung, der in weitgehende Unabhängigkeit umgesetzt werden kann. Die Ähnlichkeit zu klassisch-hierarchischen Organisationsmustern bleibt im Kern bestehen. (3)

Das Direktorium ist es, das die Entscheidungen weiterhin vorbereitet und Alternativmöglichkeiten anbietet. Schon dadurch kann es den Entscheidungsverlauf steuern. Ausserdem ist seine Amtsführung keinem so permanenten Wechsel unterworfen wie die des Arbeiterrats. Letzterem verbleibt deswegen kaum Zeit genug, die nötige Sachkenntnis überhaupt oder wenigstens rechtzeitig zu erwerben, um die Kompetenzbarriere zu überspringen (4) und mit dem Direktorium gleichzuziehen. So kommt es zu der keineswegs beabsichtigten Lage, dass das Management zwar die eigentliche Macht im Unternehmen darstellt, die Last der Verantwortung aber auf den Arbeiterrat abwälzen

- 
- 1) Wir meinen dabei weniger die parteioffiziellen Erklärungen als die Stellungnahmen an sich unverpflichteter Beobachter. Dazu gehört auch der sonst kritische LASSERRE, G.: *Travailleurs et consommateurs comme entrepreneurs*. op.cit., p. 582 ff.
  - 2) JEROVSEK, J.: *Self-Management Systems on Yugoslavian Enterprises*. p. 996
  - 3) KAVCIC, B./RUS, V./TANNENBAUM, A.S.: *Control participation and effectiveness in four Yugoslav industrial organizations*. In: *Administrative Science Quarterly* 16 (1971), p. 74 ff.
  - 4) ANTHER, L./BLUME, O./BOSS, H.D. u.a. *Mitbestimmung. Ausweg oder Illusion?* S. 114

kann. (1) Die als Selbstverwaltungseinheiten proklamierten Grundorganisationen der vereinten Arbeit (GOVA) spielen bisher nur als Abrechnungseinheiten eine Rolle, deren Kompetenzen strikt auf operative Entscheidungen beschränkt bleiben. In der Realität geht ihr Einfluss nicht über das hinaus, was in den Konzepten der Mitbestimmung am Arbeitsplatz vorgezeichnet wurde.

KOLAJAs Untersuchungen haben exemplarisch belegt, dass der Direktor in fast allen Fällen seine Vorstellungen durchsetzt. Da nur die besser ausgebildeten Arbeiter überhaupt diskussionsfähig waren, ohne allerdings den Handlungs- und Erfahrungsvorsprung des Managements voll ausgleichen zu können, verblieb dem Arbeiterrat nur die Ratifikation vorher festgelegter Entscheidungen. Hinzu tritt, dass der einfache Arbeiter von diesen Vorgängen der Entscheidungsspitze völlig ausgeschaltet bleibt und darüber auch keinerlei Informationen besitzt. (2)

Dies ist der Basis auch durchaus bewusst. RUS' Untersuchungen der Machtverteilung in jugoslawischen Unternehmen nach dem "reputational approach" beispielsweise belegen, dass die Masse der Arbeitnehmer nicht dem Arbeiterrat, sondern dem Direktorium und dem Verwaltungsausschuss die grösste Macht zuschrieben. Gegenüber dieser "Persistenz im Wandel" trugen sie entweder Gleichgültigkeit oder Enttäuschung zur Schau. (3) Die enttäuschten Partizipationserwartungen der Basis schlugen mit einer gewissen Zwangsläufigkeit in Apathie um. Dies wird auch belegt durch OBRADOVICs Beobachtungen, dass diejenigen, die bisher im Arbeiterrat tätig geworden waren, sich entfremdeten fühlten als diejenigen, die die reale Ohnmacht des Arbeiterrats noch nicht aus eigener Anschauung kennengelernt hatten. (4) Dies muss überaus bedenklich stimmen.

Spitzt man die Argumentation noch etwas zu, so erscheint KEVENHOERSTERs Ansicht berechtigt, die proklamierte Dezentralisierung sei in Realität einer erneuten Re-Zentralisierung gewichen. (5) Das aber besagt nichts anderes, als dass die reale Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel erneut in den Händen der Unternehmensleiter konzentriert ist. Sie sind keine Eigentümer im rechtlichen Sinn, aber eben doch in einem gewissen Sinn "Besitzer". Daraus lässt sich mit ZUPANOV der allgemeine Schluss ableiten, dass überall da, wo ein arbeitsteiliger Prozess stattfindet, die verschiedenen Rollenträger dann Herrschaftschancen erhalten, wenn sie instande sind, ihren Informa-

- 
- 1) Dabei wird von den Situationen abgesehen, in denen das Management trotzdem zum Sündenbock aller betrieblichen und gesamtgesellschaftlichen Mängel abgestempelt wird. - RUS bezeichnet die Rolle des Managements deshalb treffend als "power without responsibility". Dem Arbeiterrat aber kommt nur "responsibility without power" zu. - RUS, V.: Influence Structure in Yugoslav Enterprises. In: Industrial Relations 9 (1970), p. 151. Ders.: Limited Effects of Workers' Participation and Political Counter-Power. In: BURNS, T./KARLSON, L./RUS, V. (Eds.): Work and Power, London 1979, S. 223-247
  - 2) KOLAJA, J.: Workers' Councils. London 1962, p. 58 und 71
  - 3) RUS, V.: Influence Structure in Yugoslav Enterprises. In: Industrial Relations 9 (1970), p. 157
  - 4) OBRADOVIC, J.: Participation and Work Attitudes in Yugoslavia. In: Industrial Relations 9 (1970), Feb., p. 161-69. Eine positive Einschätzung folgte dann in BERTSCH, G./OBRADOVIC, J.: Participation and Influence in Yugoslav Self-Management. In: Industrial Relations 18(1979), 3, S. 322 ff.
  - 5) KEVENHOERSTER, P.: Zwischen Etatismus und Selbstverwaltung. Management und Arbeiterschaft im jugoslawischen Unternehmen. In: BERMBACH, U. (Hg.): Theorie und Praxis der direkten Demokratie. Opladen 1973, S. 198 ff. Ähnlich ders.: Das Räte-system als Instrument zur Kontrolle politischer und wirtschaftlicher Macht. Opladen 1974

tionsfonds gegenüber anderen Systemmitgliedern aufzufüllen. Auf diese Weise gelingt es ihnen, strategische Rollen beim Funktionieren der Organisation einzunehmen und ihren Machtzuwachs zu institutionalisieren. (1)

All dies beweist MULDERs These, dass bei ungleicher Expertenmacht Partizipation nicht zur Demokratisierung führt, sondern zum Machtgewinn für diejenigen, die im System sowieso schon besser platziert sind (2), womit sich die Entfremdung der Basis nur noch erhöht (Dysfunktion der Partizipation). (3)

Die Hoffnung, dass sich durch Veränderung der formalen Autoritätsstrukturen allein das Ziel der sozialen Umschichtung, der Humanisierung der Arbeitswelt und des Abbaus der Entfremdungserscheinungen im Wirtschaftsleben verwirklichen liesse, hat sich keineswegs erfüllt. Innerhalb der formal "in den Händen" der Arbeitnehmer befindlichen Selbstverwaltungsbetriebe haben sich Machtpositionen erhalten oder neu etabliert, die die Entscheidungskompetenz der Basis in Wirklichkeit überspielen können. Damit werden die Arbeitnehmer und deren Vertreter weiterhin "mediatisiert". Wenn man hinzu nimmt, dass mit der "Emanzipation" dieser Führungsgruppen von der Rückkoppelung an die Basis auch materielle Vorteile verbunden sind (4), dann kann man bedenkenlos von einer neuen "Meritokratie" sprechen. (5) Herrschaft ist keineswegs aufgehoben, höchstens mit einem institutionellen, wenn auch wenig wirksamen Gegengewicht versehen worden. Ein "recall", wie er vom Räteystem noch als unverzichtbares Interventionsrecht der Basis gefordert wurde, ist im jugoslawischen System der "Arbeiterproduktivgenossenschaften" nur in begrenztem Ausmass möglich. Meist ist der Arbeiterrat zu einer solchen Massnahme gar nicht fähig: er müsste dem Direktor und dem Verwaltungsausschuss schon gravierende Abweichungen von der gemeinsam beschlossenen Grundkonzeption nachweisen können, was aber nur aufgrund überragender Sachkenntnis möglich ist. Da aber diese Kompetenzen überwiegend nicht gegeben sind (6), wird auch das Kontrollrecht der Basis weitgehend illusorisch. Folglich ist es dem Direktorium ein Leichtes, sich der Arbeiterkontrolle zu entziehen, "das Unternehmen weitgehend

- 1) ZUPANOV, J.: zit. nach JEROVSEK, J.: Self-Management Systems. op.cit., p. 996
- 2) MULDER, M.: Power equalization through participation? In: Administrative Science Quarterly 16 (1971), march, p. 31-39. Ebenso BLAU, P.M./SCOTT, R.: Formal Organizations. San Francisco 1962, p. 144. Machtausgleich in partizipativen Systemen ist nur möglich, wenn sich auch die Differenzen in den Einflusspotentialen (Kenntnisse, Fähigkeiten) auf den verschiedenen Organisationsebenen nivellieren.
- 3) Dazu LAMMERS, C.J.: Power and Participation in Decision-Making in Formal Organizations. In: American Journal of Sociology 73 (1967), p. 201-16. Ders.: Two Concepts of Democratization in Organizations. In: Participation and Self-Management. Vol. 4, Zagreb 1973, p. 57 ff.
- 4) In den verschiedenen Befragungen in jugoslawischen Betrieben wird von seiten der Arbeitnehmer häufig mit Verbitterung vermerkt, dass die Einkommen der Führungsgruppe erheblich stärker abgesichert seien als die der Arbeitnehmer
- 5) RUS, V.: Die Institutionalisierung der revolutionären Bewegung. In: SUPEK, R./BOSNJAK, B. (Hg.): Jugoslawien denkt anders. Wien/Frankfurt/Zürich 1971, S. 202 f.
- 6) LEMAN, G.: Stellung und Aufgaben der ökonomischen Einheiten in den jugoslawischen Unternehmungen. Berlin 1967, S. 67. Vgl. Näheres bei HETTLAGE, R.: Befreite Kompetenz? Wissenssoziologische Einblicke in die neuere Selbstverwaltungsdiskussion. In: Soziale Welt 33 (1982), 1, S. 5-25

unabhängig von den Selbstverwaltungsorganen zu führen und das Interesse des Arbeiterrates auf sozialpolitische Fragen und Probleme der Entlohnung einzugrenzen." (1)

Selbstverwaltung wird aber noch durch ein anderes Faktum verunmöglicht: Entgegen den erwartungsfrohen, offiziellen Ausblicken auf eine, sich in kleinen Einheiten selbstverwaltende Gesellschaft (↗ Teil B, 2. Kapitel) muss doch festgehalten werden, dass - abgesehen von der betrieblichen Mikro-Elite - auch die bürokratische Makro-Elite des Partei- und Staatsapparats bisher keineswegs verschwunden ist, und auch keine Anzeichen freiwilliger Selbstbeschränkung von Planungs- und Entscheidungsbefugnissen erkennbar sind. Die Unternehmensverwaltung wird eindeutig von der politischen Autoritätsstruktur überlagert und dominiert. Als Beispiel kann wiederum die Abberufung des Direktors herangezogen werden: Das Abberufungsrecht des Arbeiterrats wird nämlich in der Praxis dadurch unterminiert, dass es an die Zustimmung der politischen Instanzen gebunden bleibt. Das läuft darauf hinaus, dass die politische Verwaltung weiterhin ihren bestimmenden Einfluss auf das Unternehmen ausüben kann, je nachdem, ob sie einen Direktor im Amt behält oder seine Entfernung verlangt. Wie tief diese Eingriffsrechte sind, zeigt sich an der von Staats wegen erfolgten Zahl der Abberufungen sowie an der Art und Weise der Wiederwahl genehmer Direktoren. Zum Teil kann man diese nur als manipulativ bezeichnen. (2) Nimmt man hinzu, dass sich der Direktor zumindest zeitweilig auch gegenüber diesen Instanzen wappnen kann, indem er sich in die Grauzone diffuser Verantwortlichkeit zurückzieht, so muss man sich KEVENHOERSTERS Folgerungen anschliessen, dass das jugoslawische Modell "direkter" Demokratie nicht nur ein ungeeigneter Reorganisationsversuch innerbetrieblicher Partizipationspotentiale ist, sondern sogar ein Anschauungsbeispiel für direktdemokratische Beteiligungsbarrieren abgibt. (3)

#### d) Partizipativer Führungsstil: Status-Angst und Partizipationsabwehr

Faktisch läuft die Bewertung der Barrieren der Arbeiterselbstverwaltung darauf hinaus, dass kaum mehr entstanden ist als ein "partizipativer Führungsstil", wie er in Modellen eingeführt wurde, in denen man von der Veränderung der Eigentumsstrukturen bisher Abstand genommen hat. Hier wie dort findet Partizipation überwiegend nur auf dem operativen Niveau des Arbeitsplatzes bzw. auf Betriebsebene statt. Die obersten Geschäftsziele und -strategien sind vom Management und/oder politischen Organen zwingend festgelegt, während auf der Mittelebene ein Entscheidungsspielraum für die Basis verbleibt. Das gilt für Jugoslawiens Ordnung mit "vergesellschaftetem Eigentum" ebenso wie für Wirtschaftsordnungen mit grundsätzlich privater Verfügungsgewalt über das Kapital. Die Erfahrungen zeigen, dass demokratischer Führungsstil in der Praxis nur dann Erfolg hat, wenn dadurch die Machtposition der Führung nicht angetastet wird, ihr also zumindest die Letztentscheidung bleibt. Besonders das mittlere Management sieht sich

- 
- 1) KEVENHOERSTER, P.: Zwischen Etatismus und Selbstverwaltung. S. 212
  - 2) Vgl. dazu einige erhellende Beispiele bei KEVENHOERSTER, P.: a.a.O., S. 211 ff.
  - 3) a.a.O., S. 215. Ähnlich BOSETZKY, H.: Zum Problem der Demokratisierung bürokratischer Organisationen. S. 179 und AHLBERG, R.: Die sozialistische Bürokratie. Die marxistische Kritik am etablierten Sozialismus. Stuttgart 1976, S. 104 f.

einer erheblichen Verunsicherung gegenüber.

Womöglich greift das Management deshalb in beiden Systemen zu Abwehrstrategien, wenn der Machtgewinn der Basis (durch schon vollzogenen Transfer von Verfügungsrechten (Jugoslawien) oder durch zunehmende Organisationsmacht zur Erlangung von Verfügungsrechten) als Bedrohung des Status- und Führungsvorsprungs der ersteren empfunden wird. Diese Barriere ist ein Fixpunkt, an dem bisher keine Alternative zu hierarchischen Führungssystemen ohne Schwierigkeiten und Abstriche vorbeilavieren konnte, gleichgültig, wie diese Führung legitimiert ist und ob sie Träger der Verfügungsrechte über das Eigentum ist oder nicht.

Die Parallelen zwischen den verschiedenen genossenschaftsähnlichen Modellversuchen lassen sich sogar noch weiter führen. Die verschiedensten empirischen Untersuchungen zum partizipativen Führungsstil (1) legen nämlich den Schluss nahe, dass die Festigung eines partizipativen Betriebsklimas stark kulturabhängig ist. Sie fanden bisher in einem Milieu statt, das grundsätzlich von demokratischen Werten geprägt ist. (2) In "participant cultures" könnten Versuche mit dem partizipatorischen Führungsstil bestärkende Wirkung haben; es ist dagegen nicht abwegig anzunehmen, dass in autokratischen Kulturen ("subject cultures") die Spannungen zwischen betrieblichen (genossenschaftlichen) und gesamtgesellschaftlichen Führungssystemen zu gross werden, so dass "counter-effects" apathiebildender Art gehäuft auftreten. Dies könnte ein zusätzlicher Grund sein, warum das jugoslawische Modell als "vertane" Selbstverwaltung einzustufen ist. (3)

Wenn argumentiert wird, dass Demokratie nicht gelingen könne, wenn sie nicht auf das Partizipationspotential von demokratisierten Unternehmen zurückzugreifen vermag, dann kann man das Argument auch umkehren: Wirtschaftsdemokratische Ansätze ihrerseits können nicht gelingen, wenn sie nicht durch eine partizipative Tradition auf gesamtgesellschaftlicher und politischer Ebene gestützt werden. Sie müssen ein systemfremdes Element bleiben, dessen Reibungsflächen mit der sozialen Umwelt zu gross sind. Diese Ueberlegung gilt grundsätzlich für alle gesellschaftlichen Systeme, gleich welchen Entwicklungsniveaus und gleich welcher Wirtschaftsordnung. Sie sind ein Hinweis darauf, dass die Innenbarrieren der Partizipation nicht von den Aussenbarrieren getrennt werden dürfen.

- 
- 1) Beispielsweise FRENCH, J.R.P./ISRAEL, J./ÅS, D.: An experiment on participation in a Norwegian factory. In: Human Relations 13 (1960), p. 3 ff.; COCH, L./FRENCH, J.R.P.: Overcoming resistance to change. In: CARTWRIGHT, D./ZANDER, A. (Eds.): Group Dynamics. London 1968, p. 329 ff. und COTGROVE, S.F./DUNHAM, J./VAMPLEW, C.: The Nylon Spinners. London 1971, p. 111 ff.
  - 2) KRECH, D./CRUTCHFIELD, R.S.: Theories and Problems of Social Psychology. New York 1948, p. 423
  - 3) KUENZLI, A.: "Sozialistische Ungleichheit" am Beispiel Jugoslawiens. In: Vorgänge. Zeitschrift für Gesellschaftspolitik 20 (1976), 2, S. 99

### 3. Zusammenfassung

Blicken wir kurz zurück. Mit- und Selbstverwaltungsunternehmen kämpfen durchweg mit derselben Schwierigkeit, Selbstbestimmungswillen und Führungsnotwendigkeit in Einklang zu bringen. Die erstrebte Balance zwischen beiden bricht allzu leicht auseinander. Unter den gegebenen Umständen geschieht dies meistens auf Kosten direkter und indirekter Basis-Partizipation. Die Beispiele genossenschaftlicher Ansätze in Ländern unterschiedlichster Entwicklungsstufen belegen dies. Fast überall ist zu beobachten, dass sich bestimmte Führungsgruppen im Lauf der Zeit so weite Kompetenzkreise abstecken können, dass sie sich dem Beauftragungs- und Treuhandsverhältnis, das aller wahren Führung zugrunde liegen muss, faktisch entziehen können.

Auch ohne rechtliche Legitimation vermag sie der sie "beauftragenden" Basis ein latentes oder sogar offenes Herrschaftsverhältnis überzustülpen, das intraorganisatorische Machtverteilung durch Entscheidungs- bzw. Kontrollpartizipation behindert oder illusorisch macht. Die Gründe mögen einestells in den mangelnden Prädispositionen der Basis liegen, zum anderen Teil sind sie aber sicher im Verhalten der Elite zu suchen. Sie kann ihren Widerstand mit der Notwendigkeit einheitlicher Unternehmensführung, mit überregionalen Planungsnotwendigkeiten u. a. m. begründen. Nicht übersehen werden darf aber, dass dies oft intellektuelle Rationalisierungen für eine nicht offen zugestandene, aber unerschwinglich höchst wirksame Angst vor Einbussen an Macht, Status und Sicherheit sind. Aus diesem Grund besteht in Organisationen mit starker Funktionsdifferenzierung die inhärente Neigung, dass sich die Führungskräfte den beständigen Rückkoppelungsprozessen, da wo sie bestehen, entziehen. Jede Ueberlegenheit bietet Gelegenheit dazu.

Dort aber, wo es der Führungsgruppe gelingt, sich in den Zustand nahezu völliger Unabsetzbarkeit und Unentbehrlichkeit hineinzumanövrieren, ist die Oligarchisierung eingetreten. Nach allen bisher vorliegenden Erfahrungen hat MICHELS' "eheres Gesetz der Oligarchie" (1) vor den Mit- und Selbstverwaltungsmodellen nicht halt gemacht. Auch dort wird die Organisation, die ursprünglich als Mittel zum Zweck gedacht war, einer inneren Eigendynamik folgend zum Selbstzweck. Jede demokratische Organisation birgt in sich Tendenzen "der Herrschaft der Gewählten über die Wähler, der Beauftragten über die Auftraggeber, der Delegierten über die Delegierenden." (2)

Auch in den Genossenschaften und allen para-genossenschaftlichen Modellen ist es bisher zu einer Spaltung zwischen einem Führungskern und dem in sich inhomogenen Kreis der - interessierten, unkritischen oder passiven - Geführten gekommen. (3) Hierin spiegelt sich ein Bild der Basis-Partizipation, wie es schon MICHELS mit seinem Schema der staffelförmigen (4), sich von oben nach unten vermindernden Teilnahme vorge-

---

1) MICHELS, R.: Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie (1911). Stuttgart 1970, S. 351 ff.

2) Wir verwenden dabei bewusst eine vorsichtigeren Umschreibung, als MICHELS dies an vielen Stellen getan hat. Für ihn heisst es beispielsweise viel kompromissloser: "Die Demokratie führt zur Oligarchie, wird zur Oligarchie." (a. a. O., S. XVIII). Diese von uns noch abgeschwächte Formulierung findet sich im oben genannten Werk auf S. 370 f.

3) DRAHEIM, G.: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. S. 41

4) MICHELS, R.: op. cit., S. 50

zeichnet hatte. Nur wird diese Spaltung an Genossenschaftsunternehmen vielleicht noch deutlicher aufweisbar, weil sie sich gegen den Anspruch richtet, mit dem diese Unternehmen ursprünglich angetreten sind. Dieser Anspruch ist es auch, der DRAHEIM zu der Folgerung veranlasste, das Problem einer adäquaten Leitung sei bei Genossenschaft-ten wahrscheinlich noch schwieriger zu lösen als bei anderen Unternehmenstypen. (1)

#### V. Grösse und Transparenz als Barrieren der Teilnahme

Die bisher beschriebenen Barrieren der Solidarität, Relevanz, Kompetenz und der Verfestigung von Machtpositionen können zu einem Gutteil der Grössenordnung der fraglichen partizipativen Strukturen angelastet werden. Denn mit der Grösse der (wirtschafts-) demokratischen Organisationen ist deren Transparenz, Ueberschaubarkeit und Verstehbarkeit engstens verbunden.

Auch wenn man die Gefahren der Kleinheit von Organisationen (Abschliessungstendenz, Gruppendruck etc.) keineswegs gering einschätzt, so ist doch offensichtlich, dass sie partizipativen Strukturen und ihrer Verwirklichung erhebliche Hilfestellung leistet. (2) Mitbestimmung und Selbstverwaltung kann sinnvoll nur ausgeübt werden, wenn die zur Entscheidung und Kontrolle anstehenden Tatbestände und Vorgänge für die Partizipanten transparent sind. Kleine soziale Gebilde und Wirtschaftseinheiten sind hierbei den Grossgebilden gegenüber in beachtlichem Vorteil. Schon ROUSSEAU hatte erkannt und deutlich gemacht, dass das Entfremdungsproblem, und indirekt auch die Partizipationsfrage, engstens mit der Grösse der sozialen Einheiten korreliert. Direkte Teilnahme der Bürger, und das ist für ihn die einzige, die Entfremdungserscheinungen der Basis verhindert, kann nur in Staatsgebilden überschaubarer Ausdehnung dauerhaft gelingen. (3) Nur hier ist der "lebensweltliche" Erfahrungshorizont gesichert, der den einzelnen befähigt, kompetent und engagiert an den als gemeinsam begriffenen Belangen teilzunehmen.

Die genossenschaftlichen Erfahrungen mit den Hindernissen umfassender Mitgliederbeteiligung bestätigen diese Aussagen vollumfänglich. Sie verdeutlichen, dass es eine kurz-sichtige Politik ist, nur auf die Ausgestaltung der inneren Betriebs- und Unternehmensverfassung abzustellen, ohne die Grössenausdehnung des Unternehmens mit ins Auge zu fassen. Dies gilt grundsätzlich für alle Genossenschaftstypen. Solange diese die Homogenität und den Kleingruppencharakter noch weitgehend wahren können, ist auch die Funktionsfähigkeit der direkten Teilnahme der Basis gesichert. Die Entscheidungstatbestände bleiben überschaubar, die Verhandlungen gehen schnell vonstatten und die Ko-

---

1) DRAHEIM, G.: a. a. O., S. 99

2) Andererseits soll das nicht heissen, dass kleine Betriebe nicht auch Grenzen der direkten Partizipation kennen würden. Auch hier können benötigte Spezialkenntnisse zur Delegation von Entscheidungsbefugnis nach oben zwingen. Immerhin dürfte das Partizipationsbewusstsein dennoch hoch sein und die Kontrollmöglichkeit intensiver ausfallen.

3) ROUSSEAU hat dies bekanntlich in die eingängige Formel gefasst: "La députation c'est l'alienation."

sten der Entscheidungsfindung bleiben gering (1), was gerade bei Wirtschaftsorganisationen von "sachzwangsartiger" Bedeutung ist. (2) Ueberschreitet die Genossenschaft dagegen die Transparenzgrenze, dann lockert sich auch die soziale Integration der Genossen, dann verflüchtigen sich gegenseitige Kenntnisse und Bindungen, kompliziert sich die Interessenkonstellation des Betriebes und verliert das Handlungsmotiv der Solidarität an stimulierender Kraft (Fehlen des "Eigentümer-Interesses"). Die "Sozialkapazität" der Genossenschaftsunternehmung bleibt ungenutzt. (3)

Von einer gewissen Betriebsgrösse an nimmt auch der Handlungsablauf an Komplexität und Anonymität zu. Nicht nur die Beziehungen der Genossen untereinander, sondern auch zu ihrem Betrieb und ihren Managern werden sachlich distanter. Primärgruppenbeziehungen transformieren sich in Sekundärgruppen. Dabei kommt es meist zur Herausbildung von Delegationsstufen und Führungsspitzen, die sich von der Basis entfernen und entfremden. Es entstehen "intermediate powers" mit eigenen Interessen.

All dies mündet in die bekannten Tendenzen der Oligarchisierung und Oekonomisierung ein. Beides wirkt sich auf direkte und indirekte Teilnahmewilligkeit und -möglichkeiten negativ aus. Dem könnte man nur entgegenreten, wenn von einer gewissen Systemgrösse an die Anstrengungen zur Kontaktpflege und Integration der Mitglieder überproportional ansteigen würden. Sofern die Betriebe diese Anstrengungen überhaupt auf sich nehmen, stossen sie meist bald an die Grenzen des Möglichen und begnügen sich damit, ihre eigenen Demokratie-Erwartungen zurückzunehmen.

Diese Erfahrungen kann man beim Studium der "communautés de travail" von M. BARBU ebenso machen wie etwa bei den gigantischen englischen Konsumgenossenschaften, bei den Partnerschaftsbetrieben ebenso wie bei der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien. Jenseits einer gewissen Grösse bieten sie keinen positiven Erfahrungsschatz effektiver Selbstverwaltung mehr an. Selbst die Chancen indirekter Mitwirkung sind tangiert. Sie wird zum "ereignisverdünnten" (GEHLEN) Phänomen. Es scheint, dass sich Grossbetriebe für Selbstverwaltungsversuche nicht eignen und dass die Partizipationsformen dort anders gestaltet sein müssen. Es geht nicht an, das Kleingruppenmodell bedenkenlos auf Grossgruppen zu transponieren. Wenn man schon bei Grossorganisationen mit dem partizipationshemmenden Faktor komplexer Entscheidungsprozesse rechnen muss, so gilt dies in noch verstärktem Ausmass für gesamtgesellschaftliche Demokratisierungsforderungen, wie sie von den Vertretern partizipatorischer Demokratie theorie erhoben werden. Sie sind sich meist nicht bewusst, dass die Möglichkeit unvermittelter Interaktion von Individuen die entscheidende Bedingung weitgehender Demokratie ist (MEAD).

Sobald die Kommunikationsbeziehungen sich so ausweiten, dass sie aus dem erfahrbaren Gruppenzusammenhang herausgelöst sind und ihre Kraft als normbildende Situation verlieren, dann verliert die Teilnahme ihre Unmittelbarkeit, verschieben sich die Grenzen der Demokratisierung oder gar die Konzeption von Demokratie selbst. (4)

- 
- 1) VILLEGAS VELASQUES, R.: Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften. Tübingen 1975, S. 86 ff. (Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 11)
  - 2) LASSERRE, G.: Le fonctionnement de la démocratie coopérative. op.cit., p. 76 f.
  - 3) Zur Illustration könnte auch der in der Literatur zur Entwicklungspolitik gängig gewordene Begriff der "absorptive capacity" gute Dienste leisten.
  - 4) THOMAS, W.J.: Person und Sozialverhalten. Neuwied 1965, S. 344 f.



Wer aber dem Ziel umfassender Teilnahme möglichst weiter Kreise verhaftet bleiben will, der steht zwingend unter dem "Gesetz der kleinen Zahl". (1) Partizipationspotentiale lassen sich nur zurückgewinnen, wenn Grösse und Komplexität der sozialen Integrate reduziert werden. Was als Föderalisierung und Dezentralisierung auf politischer Ebene zur Debatte steht, gilt verstärkt noch für demokratische Wirtschaftseinheiten wie Genossenschaften. Auch bei ihnen wird direkte Partizipation nur möglich und indirekte Teilnahme nicht der Denaturierungsgefahr ausgesetzt sein, wenn sie entweder bewusst den Umfang der Organisation klein halten (2) oder zu einer dezentralen Organisation des Mitgliederkreises verbunden mit intensiven Integrationsbemühungen zurückfinden. (3)

Nur wenn die Transparenz der Vorgänge durch Bildung "kleiner Kreise" gesteigert wird oder erhalten bleibt, reduzieren sich die Erschwernisse demokratischer Willensbildung in Genossenschaften. Erst dann können die Alternativen zur hierarchischen Betriebsordnung realistische Züge annehmen.

Als Resümee bleibt festzuhalten, dass "Gemeinschaft" im präzisen soziologischen Sinn eines hochintegrierten, affektbetonten Primärgebildes an überschaubare Grössenordnungen gebunden ist. Je grösser diese sind, desto mehr verdünnt sich zwangsläufig das Gemeinschaftsideal. Alle modernen Versuche, die "Produktionsgemeinschaft" wiederzugewinnen, können darüber nicht hinwegsehen.

Es würde der Partizipationsdiskussion sehr zugute kommen, wenn man sich in der genossenschaftlichen und anderen Fachliteratur strikt daran halten würde, nur in Primärgebilden an den "Gemeinschafts"charakter zu appellieren, alle sekundären Gebilde aber auch soziologisch korrekt als solche zu bezeichnen. Für alle Bemühungen, dort engere solidarische Beziehungen zu institutionalisieren, wäre der Ausdruck "Vergenossenschaftlichung" treffender als der Terminus "Vergemeinschaftung". (↗ Einleitung und Teil C, 1. Kap. II,2.)

- 
- 1) TOTOMIANZ, V.: Postulats et conséquences sociologiques des organisations coopératives. In: *Revue des Etudes Coopératives* 31 (1959), 115, p. 23-30
  - 2) SALOMON, P.: Genossenschaften und Wirtschaftsordnung. S. 71 f.
  - 3) HENZLER, R.: Mitbestimmung in Genossenschaften. op.cit., S. 82

## 2. KAPITEL: ORGANISATIONSEXTERNE BARRIEREN DES GENOSSENSCHAFT- LICH-DEMOKRATISCHEN BETRIEBSSTILS

Es wäre eine zu vordergründige Betrachtungsweise, wollte man die Untersuchung der Partizipationsbarrieren allein auf die innerorganisatorische Ebene beschränken. Hierzu müsste man schon auf die irrealen Annahme einer völligen Autonomie der einzelnen Organisationen zurückgreifen. Realistischer ist die Annahme, dass jeder moderne Betrieb, auch die Genossenschaften, in vielerlei Hinsicht eine "Reflektionsform" (1) der weiteren sozialen Umwelt ist, handle es sich nun um die Schichtungsverhältnisse, die Kommunikationsprozesse, die Verhaltensorientierungen oder die Bewusstseinslage ganz allgemein. (2)

Die moderne Systemtheorie nimmt sogar an, dass die Beziehungen zwischen dem globalen Gesamtsystem der Gesellschaft und deren Subsystemen bedeutsamer sind als die Beziehungen innerhalb der Teilstrukturen. Deswegen sind innerorganisatorische Vorgänge wie etwa die Demokratisierung nicht rein innerorganisatorisch erklärbar, sondern entscheidend umwelt-bestimmt, ohne selbst gleichzeitig genügend Kontrollmöglichkeiten über diese Umwelt zu besitzen. Das Organisationsverhalten verweist zwingend auf die Makrostruktur, wobei die von dort ausgehenden Impulse sogar kontradiktorischer Natur sein können. (3) Daran wird sofort deutlich, dass eine isolierte organisatorische Reform, die nicht auch ihre Auswirkungen auf das weitere soziale Umfeld hat und von diesem getragen wird, auf Dauer kaum Erfolg haben wird. (4)

Erste Schlaglichter auf jene Verknüpfung genossenschaftlich-demokratischer Organisationen mit dem politischen, wirtschaftlichen und sozio-kulturellen Hintergrund waren schon im letzten Kapitel gefallen. Gerade Genossenschaftsunternehmen sind ja vorerst nur Partizipationspotentiale, die erst im Verlauf der genossenschaftlichen Aktivität in die Wirklichkeit umgesetzt und zu eigentlichen Partizipationsstrukturen verankert werden. Um überhaupt entstehen zu können, bedürfen sie schon eines von den Mitgliedern von aussen eingebrachten "Fonds" an Handlungsantrieben, Erfahrungen, internalisierten Verhaltensmustern etc. Entsprechend der jeweiligen Gestaltung der Umwelt können diese "patterns" entweder gänzlich fehlen oder so gestaltet sein, dass sie sich als bedeutsame Hindernisse aktiver Teilnahme aufbauen.

Je nachdem, ob man das wirtschaftliche Teilsystem (und im engen Zusammenhang damit das politische System) oder das sozio-kulturelle Teilsystem ins Auge fasst, ergibt sich eine Zerteilung der organisationsexternen Teilnahmebarrieren:

(1) Fraglos ist ein Wirtschaftsunternehmen wie die Genossenschaft existentiell darauf angewiesen, dass und wie eine bestimmte Wirtschaftsverfassung den Handlungsspielraum der Unternehmen absteckt, wie weit die Reichweite ihrer Pläne gehen darf

---

1) NEULOH, O.: Der neue Betriebsstil. S. 27

2) BURISCH, W.: Industrie- und Betriebssoziologie. Berlin 1969, S. 172 f.; ebenso DAHRENDORF, R.: Die Sozialstruktur des Betriebes. Wiesbaden 1959, S. 92 f. und STAEHLE, W.H.: Organisation und Führung sozio-technischer Systeme. Stuttgart 1973

3) NASCHOLD, F.: Organisation und Demokratie. S. 58

4) BLUMBERG, P.: Industrial Democracy. p. 117 f.

und welche Verfügungsgewalt sie über Produktion und Verteilung erhalten. Je nachdem, wie sich der Rechtsrahmen für die Aktivität der Wirtschaftseinheiten, insbesondere der Selbstverwaltungsbetriebe, gestaltet, erhalten deren Teilnahmembemühungen nur nominalen oder realen Charakter. Dies ist als Frage nach dem Wirtschaftssystem (Wirtschaftsordnung) in die Diskussion eingegangen.

(2) Die relevante Umwelt der Wirtschaftseinheiten ist aber nicht nur eine rechtliche. Neben den bewusst gestalteten Rechtsregeln sind die sozialen Regeln, die allgemein akzeptierten, normativen Verhaltensmuster (Sitten, Konventionen), allgemeinen Erwartungen, bestimmte Traditionen, das besondere Wertsystem und deren organisationelle Verfestigungen von zumindest ebenso grosser Bedeutung. Dieses "social setting" kann mindestens ebenso dauerhafte und sozial umfassende Wirkungen ausüben und das Wirtschaftssystem bzw. die darin agierenden Wirtschaftseinheiten laufend transformieren. Damit ist das Partizipationsproblem auch in das sozio-kulturelle Teilsystem eingebunden.

Beide Aspekte zusammen bieten weitere wichtige Aufschlüsse über Teilnahmebarrieren, die sich aus der Verknüpfung einer besonderen betrieblichen Sozialstruktur mit der umfassenden gesellschaftlichen Sozialstruktur ergeben.

## I. Wirtschaftssysteme und Teilnahmebarrieren

Der Terminus 'Wirtschaftssystem' ist nicht allein seiner politischen Implikationen wegen seit langem Gegenstand intensiver Auseinandersetzungen. Er ist auch terminologisch unklar. Vielfach wird der Begriff so verwendet, dass er mit den für unterschiedliche Erkenntniszwecke verwendeten Bezeichnungen wie Wirtschaftsordnung (EUCKEN), wirtschaftliche Grundgestalt (SERAPHIM), Wirtschaftsstil (SPIETHOFF, MUELLER-ARMACK) oder Wirtschaftsstruktur (LEIPOLD) zusammenfällt. Die Verwirrung wird noch dadurch vergrössert, dass EUCKEN unter Wirtschaftssystemen idealtypische Denkmodelle von Lenkungsbefugnissen, SERAPHIM denkmögliche Klassifikationsschemata von Elementen der Wirtschaftspolitik, SOMBART aber historische (Real-) Typen verstehen wollte.

Dennoch scheint man sich heute immer mehr der englischsprachigen Fachliteratur anzuschliessen, die nur die realen, vornehmlich in der Gegenwart anzutreffenden, gesamtwirtschaftlichen Steuerungskonzepte als Wirtschaftssysteme bezeichnet. (1) Es geht dabei, entsprechend der Definition von WEBER, um die "Verteilung der faktischen Verfügungsmacht über Güter und ökonomische Dienste und die Art, wie beide ... tatsächlich verwendet werden" (2), oder genauer: um die Art und Weise der Verteilung der Produktionsmittel (privat, gesellschaftlich, staatlich), um den davon gesteuerten Zugang zu Entscheidungskompetenzen und um die Verteilung der wirtschaftlichen Len-

---

1) PUETZ, Th.: Zur Typologie wirtschaftspolitischer Systeme. In: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 15 (1964), 2, S. 131 ff.

2) WEBER, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Bd. I, S. 368

kungsbefugnisse (zentral, dezentral). (1) Alle konkreten Wirtschaftssysteme gehen eine bestimmte Kombination von Eigentumsform, Trägergruppen und Lenkungsmethoden ein, wobei die Unterschiede in der Intensität dieser Kombination und im Vorherrschen gewisser Elemente zu suchen sind. (2)

Für unser Erkenntnisziel, die Bedeutung des jeweiligen Wirtschaftssystems für die Existenz- und Handlungsmöglichkeit von organisationellen Ansätzen der Basis-Partizipation (dargestellt am Genossenschaftswesen) zu erfassen, genügt es, sich nur bestimmten, noch dazu klassisch gewordenen Systemen zuzuwenden. (3) Hierdurch kann ausreichend Einsicht in die Bedeutsamkeit der darin eingebetteten Teilnahmebarrieren gewonnen werden.

# 1. Systeme zentraler Planung und genossenschaftliche Partizipationsmöglichkeiten

## a) Das sowjetische Modell als Herrschaftssystem

Hauptkennzeichen der Planwirtschaft (Zentralverwaltungswirtschaft) sowjetischen Typs ist die über die Ausschaltung der Einzelwirtschaftsverfassung ermöglichte zentrale Verfügung über die Produktionsmittel seitens einer Schaltstelle, bei der politische und ökonomische Entscheidungsrechte zusammenlaufen. Dadurch ergibt sich eine enge Verflechtung von Politik und Wirtschaft im allgemeinen.

Die "Vergesellschaftlichung" der Produktionsmittel ermöglicht es der politischen Entscheidungsspitze, im Namen der Gesellschaft Planungs- und Lenkungsrechte auszuüben. Anfänglich war ENGELS davon ausgegangen, dass die Uebernahme der Produktions- und Verteilungsfunktion "der letzte selbständige Akt als Staat" (4) sei, doch musste LENIN nach der Oktoberrevolution erkennen, dass die organisatorischen Schwierigkeiten beim Uebergang zur staatsfreien Ordnung grösser waren als erwartet. Er schalte-

- 1) LEIPOLD, H.: Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme im Vergleich. Grundzüge einer Theorie der Wirtschaftssysteme. Stuttgart 1976, S. 20 ff. - Eine gute Definition hat jüngst auch LINDBECK geboten: "a set of mechanisms and institutions for decision-making, and implementation of decisions, concerning production, income and consumption within a given geographic area." Darunter fallen die Struktur der Willensbildung, die Koordinationsmechanismen, die Kontrolle über Kapitaleinsatz und -bildung, Anreizformen etc. Vgl. LINDBECK, A.: Economic Systems and the Economics of the New Left. In: Der Streit um die Gesellschaftsordnung. Zürich 1975, S. 93 f.
- 2) THALHEIM, K. C.: Systemtypische Merkmale von Wirtschaftsordnungen. In: Sozialwissenschaftliche Untersuchungen. Festschrift für G. ALBRECHT. Berlin 1969, S. 329 ff.
- 3) Es ist unmöglich und gar nicht unsere Absicht, die einschlägige Literatur zur Erfassung von Wirtschaftssystemen vorzuführen. Unsere eigene Arbeit "Die Wirtschaft zwischen Zwang und Freiheit. Wirtschaftsplanung und Weltanschauung". Heidelberg/Löwen 1971, dürfte deutlich machen, dass der Verfasser die neuere ordnungspolitische Debatte aus einiger Nähe verfolgt hat.
- 4) ENGELS, F.: Herrn Eugen Dührings Umwälzung der Wissenschaft. In: MARX-ENGELS-Werke. Bd. 20, S. 261 f.

te eine "Atempause" (1) ein: Die Abschaffung des Staatsapparates wurde zurückgestellt, ja dessen Befugnisse vorerst sogar ausgeweitet, um den ganzen Wirtschaftsmechanismus (theoretisch) "in eine einzige grosse Maschine" zu verwandeln, die "so arbeitet, dass sich Hunderte Millionen Menschen nach einem einzigen Plan richten". (2)

Erhält der Staat die Verfügungsgewalt über die Produktionsfaktoren, dann bedarf es auch eines Verwaltungsapparats, der die Modalitäten im einzelnen bestimmt und überwacht. Dieser wird, dominiert von der hierarchischen Spitze der Einheitspartei, Instrument der Koordination der Wirtschaftsaktivitäten, ist zugleich aber selbst den zentralen Entscheidungen subordiniert. (3) Je umfassender das System der Zentralverwaltung ist, desto weniger kann auf einen besonderen, spezialisierten Verwaltungsapparat mit seinen immanenten Tendenzen zur bürokratischen Herrschaft verzichtet werden. (4)

Der Staats- und Wirtschaftsaufbau von oben nach unten in Verbindung mit der engen gegenseitigen Durchdringung gesellschaftlicher und politischer Ordnung lassen keinen Raum für ein eigenes Handlungsfeld autonomer Trägergruppen. Verbände und Wirtschaftseinheiten unterliegen vielmehr "den spezifischen Direktiven und der detaillierten Aufsicht der Regierung und der Partei." (5) Eine freie Assoziation von Individuen muss gegenstandslos werden, denn gültige Weltansicht und Interessenstruktur werden von der Partei autoritativ festgelegt, von der Verwaltung verpflichtend interpretiert und so in die Gesamtplanung eingebracht. (6) Zwar erlaubt das Prinzip des "demokratischen Zentralismus" ein Wahlverfahren zur Besetzung der Leitungspositionen, aber - abgesehen von der unzulässigen Interessenvereinfachung durch Begrenzung der Wahlmöglichkeiten - kann der einmal Gewählte autoritär entscheiden und die Durchsetzung seiner Entscheidungen erzwingen. Er ist nicht "Beamter" der Genossen, sondern ein Machthaber gegenüber Machtunterworfenen. Auf diese Weise trägt das System zentraler Gesellschaftsplanung die Züge autoritärer oder sogar totalitärer Herrschaft (7),

- 
- 1) LENIN, W.I.: Bericht über das Parteiprogramm auf dem VIII. Parteitag der KPR (19.3.1919). In: Ausgewählte Werke. Bd. III, S. 183 ff., hier S. 195, 199, 201
  - 2) Ders.: Referat über Krieg und Frieden auf dem VII. Parteitag der KPR (7.3.1918). Ebenda, Bd. II, S. 656
  - 3) THALHEIM, K.C.: op.cit., S. 335
  - 4) Diese Erfahrungen musste auch LENIN machen. Er schrieb dazu: "Ohne diesen Apparat können wir nicht auskommen, jeder Verwaltungszweig schafft ein Bedürfnis nach einem solchen Apparat. Hier leiden wir darunter, dass Russland nicht genügend kapitalistisch entwickelt war ... Diese alten bürokratischen Elemente haben wir auseinandergejagt, umgeschichtet und dann haben wir wieder angefangen, sie auf neue Plätze zu stellen." (Bericht über das Parteiprogramm auf dem VIII. Parteitag. op.cit., S. 195)
  - 5) BENDIX, R.: Work and Authority in Industry. New York/London 1956, p. 352. LENIN wird hierzu noch deutlicher. Für ihn müssen alle Bürger zu Mitgliedern "eines das gesamte Volk umfassenden Staats-'syndikats'" werden. Vgl. Staat und Revolution. In: Ausgewählte Werke. Bd. II, S. 402
  - 6) BENDIX, R.: op.cit., p. 350
  - 7) MEISSNER, B.: Totalitäre Herrschaft und sozialer Wandel in der Sowjetunion. In: Gesellschaftliche Entwicklungstendenzen in Osteuropa. Zürich/Stuttgart 1969, S. 33 f.

nämlich.

- imperative Planung der Wirtschaft, aber auch des politischen und kulturellen Bereichs,
- umfassende Kontrolle aller gesellschaftlichen Institutionen durch eine Machtelite (Parteiautokratie),
- reduzierte oder gar keine Möglichkeiten zur Begrenzung des Machtmissbrauchs und zur Kontrolle von unten.

Diese eher idealtypische Darstellungsweise darf nun nicht mit der realen Erscheinungsform zentraler Planungssysteme verwechselt werden. (1) Selbst das "etatistische" System des Stalinismus "war nie ganz zentralgeleitet". (2) Neben der Machthierarchie der Partei hat sich im Lauf der Zeit der Verwaltungsapparat als zweites Einflusszentrum herauskristallisiert, wenngleich es sich äusserlich stets der obersten Leitungsmacht der Partei gebeugt hat. Da die Bürokratie als verlängerter Arm der Parteispitze auftreten und Gehorsam verlangen kann, andererseits aber einen Vorsprung an Sachwissen besitzt, der sie oft in die Lage versetzt, "staatliche Ordnungsbeziehungen unter administrative Anordnungen" unterzuordnen (3), hat sich der Verwaltungsapparat mit seiner "sozialplanenden und sozialkontrollierenden" Funktion heute als zweites Herrschaftszentrum neben der "sozialbefehlenden" Partei- und Staatsspitze etabliert. (4)

Das Interesse an der Erweiterung und Absicherung jeweiliger Einflussphären der verschiedenen Herrschaftszentren ist überaus konflikträchtig (5), ohne dass die Konflikte der Basis einen grösseren Handlungsspielraum ermöglichen würden. Die verschiedenen politischen Entscheidungsebenen unterliegen weiterhin keiner wirksamen Machtbeschränkung.

Die Kontrollmöglichkeiten der Planung durch die Basis sind gering, so dass beim Individuum gewichtige Entfremdungsgefühle (powerlessness, meaninglessness etc.) aufkommen müssen, die den Antrieb zu wirtschaftlicher Leistung und zu politischem Engagement erheblich reduzieren. Dort, wo "abweichendes Verhalten" in Form von Passivität nicht möglich ist, bleibt es bei einer Erfüllung von Teilnahmeritualen ohne innere Anteilnahme und ohne weitergehende Stimulationskraft.

- 1) Vgl. CHURCHWARD, L.G.: Contemporary Soviet Government. London 1968
- 2) KASER, M.: Wirtschaftspolitik in der Sowjetunion. München 1970, S. 41
- 3) JACOBY, H.: Die Bürokratisierung der Welt. Neuwied 1969, S. 201. Er spricht von einer "bürokratischen Restauration", die sich darin ausdrückt, dass der Apparat mehr regieren als verwalten will und sich ganz im HEGELschen Sinn als "wissender Geist" der Gesellschaft überordnet. (S. 207 ff.)
- 4) MEISSNER, B.: op.cit., S. 37. Je dürftiger die Legitimation autoritärer Machtausübung, desto heftiger könnte die Reaktion auf jeglichen Versuch sein, die Machtbasis durch Selbstverwaltungskonzepte einzuschränken. Vgl. KROCKOW, Chr. von: Soziale Kontrolle und autoritäre Gewalt. München 1971, S. 127 f.
- 5) Das zeigt sich überdeutlich am Kampf der "Unterregierungen" um Planungskompetenzen, die nach MARKOS zu einer "Plananarchie" geführt haben. - MARKOS, G.: Wandlungen und Entwicklungstendenzen in der ungarischen Industrie. In: Osteuropäische Wirtschaft 13 (1968), 1, S. 73. Ganz ähnliche Beobachtungen aus nächster Nähe machte ŠIK, O.: Plan und Markt im Sozialismus. S. 121

Dem versuchte die sowjetische Wirtschaftsreform (ab 1958) durch Verstärkung der ökonomischen Stimuli entgegenzuwirken. Sie erhöhte die Selbständigkeit der Betriebe in Investitionsfragen, erhob den Gewinn zur Abrechnungsziffer betrieblicher Tätigkeit und veränderte die Verteilung zwischen geplantem und Ueberplan-Gewinn. (1) Sie verzichtete aber nicht auf detaillierte, obligatorische staatliche Planaufgaben und zentral-administrative Wirtschaftssteuerung. "Es wurde nur versucht, die in diesem System möglichen Anreize und Kontrollen von Leistungen oder Interessen zu verbessern." (2) Die Machtelite steuert weiterhin alle wesentlichen Elemente des Lebens der Wirtschaftseinheiten bis hinab zu den Arbeitsbeziehungen. (3) Die Reformen tragen nur "systemerhaltenden" Charakter. Damit ist auch der Rahmen genossenschaftlicher Betätigung und der Aktivierung ihres Partizipationspotentials abgesteckt.

#### b) Genossenschaften als "Trägergruppen" der Selbsttransformation

Da sich die sowjetische Machtelite der konstanten praktischen Planungs- und Lenkungsschwierigkeiten durchaus bewusst war (und ist), glaubte sie - trotz einer generell eher negativen Einstellung zum Genossenschaftswesen -, auf die Mitwirkung dieser Trägergruppe beim Aufbau des Kollektivsystems nicht verzichten zu können.

Zwar hatte MARX den Genossenschaften niemals jene eigenständige, systembildende Rolle zuerkannt wie etwa die Genossenschaftstheoretiker um GIDE, LANDAUER, OP-PENHEIMER und WILBRANDT (4), doch stand er ihnen - wie schon früher erwähnt - auch nicht gänzlich ablehnend gegenüber. Je nach der anvisierten Phase sozialistischer Entwicklung konnte er das 'Kooperativsystem' entweder für nützlich oder für abwegig erklären. Diese schwankende Haltung kennzeichnet in der Folgezeit die ganze sowjetische Genossenschaftspolitik.

Da sich LENIN mit aller Deutlichkeit für die Rolle des Staates als Alleinverfügungsberechtigten über die Produktionsmittel entschieden hatte, die Genossenschaften aber auf Gruppen- und/oder Privateigentum aufbauen, konnte er Vergenossenschaftlichungspläne nur als einen Versuch privatkapitalistischer Restauration begreifen, den es zu bekämpfen galt. So wie es MARX daran gelegen war, sich von BAKUNIN abzusetzen, war LENIN darauf bedacht, jede Verwechslung mit KROPOTKIN zu vermeiden. Seiner Auffassung nach konnten deswegen nur die aller Privateigentumsverhaftung entkleideten Kollektivwirtschaften "echte" Genossenschaften sein und Unterstützung im Zentralverwaltungssystem verdienen. (5) Anfänglich ging man daran, die Genossenschaften in die

- 
- 1) Autorenkollektiv: Grundlagen und Praxis der Wirtschaftsreform in der UdSSR. Berlin (Ost) 1972, S. 298 f.
  - 2) HENSEL, K. P.: Zur theoretischen Begründung der Wirtschaftsreformen in Osteuropa. In: Sozialwissenschaftliche Untersuchungen (Festschrift für G. ALBRECHT). Berlin 1969, S. 320
  - 3) ZALESKI, E.: Planning Reforms in the Sowjet Union 1962-1966. An Analysis of Recent Trends in Economic Organization and Management. Chapel Hill 1967, p. 184
  - 4) Vgl. SCHACHTSCHABEL, H. G.: Ordnungspolitische Funktionen der Genossenschaften. In: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung (Festschrift für G. DRAHEIM). Göttingen 1968, S. 271 f.
  - 5) BOETTCHER, E.: Genossenschaft und Kolchose. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 14 (1964), 3, S. 371 ff.

staatliche Organisation "aufzusaugen", liess aber im Zuge der neuen ökonomischen Politik (NEP) wieder von dieser Absicht ab. LENIN hatte nämlich erkannt, dass Genossenschaften wegen ihrer Integrationsfunktion dazu dienen konnten, die Kleinbetriebe besser unter den staatlichen Kontrollapparat zu subordinieren. Sein Genossenschaftsplan lief darauf hinaus, die ehemals selbständigen Einheiten organschaftlich der Zentralverwaltung einzugliedern. Deswegen seine Aeusserung, der Erfolg der NEP hänge eigentlich nur von einer "genügend umfassende(n) und tiefgreifende(n) Vergenossenschaftlichung der russischen Bevölkerung" ab. (1)

Trotzdem bleibt die Distanz zum Genossenschaftswesen weiter bestehen, denn im Marxismus-Leninismus gilt Gruppeneigentum gegenüber dem Staatseigentum nur als mindere, defekte Form der Vergesellschaftung des Eigentums, die "die Interessen der Menschen im Massstab der ganzen Gesellschaft noch nicht vereinigt". (2) Der genossenschaftlich-gemeinwirtschaftliche Sektor sei nur imstande, das wirtschaftliche Handeln einiger Teilgruppen zu korrigieren, nicht aber darauf angelegt, die kapitalistische Produktionsweise insgesamt durch "andersartige Beziehungen" zu ersetzen. Seine Ziele und Instrumente seien höchstens begrenzter und ergänzender Art, aber keineswegs "fundamentale schöpferische Mechanismen". (3)

Verständlicherweise schwankt die sowjetische Wirtschaftspolitik deshalb seit Anbeginn zwischen ideologischer Genossenschaftskritik und praktisch erzwungener Genossenschaftsduldung. Anhand der Gewerbe-Genossenschaften konnte BECKER nur schon bis zum Jahr 1960 einen achtmaligen Kurswechsel aufzeigen. (4) Für die Konsumgenossenschaften gilt ähnliches. (5) Einzig die ländlichen Produktivgenossenschaften (Kolcho- sen) blieben von politischen Schwankungen weitgehend verschont, da hierbei "die Vergesellschaftung" sowieso weitgehend verwirklicht ist. Ueber sie kann der Staat - trotz formellen Bodeneigentums der Gruppe - genauso imperativ verfügen wie über Staatsbetriebe. (6) Mit Ausnahme Jugoslawiens und Polens ist die Kolchose deswegen auch zum vorherrschenden Typ der Agrarverfassung aller sowjetisch orientierten, kommunistischen Länder geworden.

Der Grund für die Duldung der Genossenschaften ist in der Praxis der Planwirtschaft zu suchen.

- 
- 1) LENIN, W.I.: Ueber das Genossenschaftswesen. In: Ausgewählte Werke. Bd. III, S. 859
  - 2) CHOLAJ, H.: Funktionswandel der Genossenschaften in sozialistischen Ländern. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 20 (1970), Sonderheft, S. 35
  - 3) MAKSIMOVIC, I.: Gemeinwirtschaft und sozialistisches Wirtschaftssystem. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 31 (1962), 2, S. 297
  - 4) BECKER, R.: Die Gewerbe-Genossenschaften in der Sowjetunion. In: Osteuropa-Wirtschaft 6 (1961), 2, S. 114 ff.
  - 5) SERAPHIM, H. J.: Genossenschaftswesen und wirtschaftliche Grundgestalt. In: Ders.: Vom Wesen der Genossenschaft und ihre steuerliche Behandlung. Neuwied 1951, S. 43 f.
  - 6) BOETTCHER, E.: Genossenschaft und Kolchose. S. 373



### (1) Die genossenschaftliche Transformationsfunktion

Aus politischen Gründen war der Parteiführung nicht daran gelegen, den Verstaatlichungsprozess schlagartig, sondern vorerst nur in solchen Sparten durchzuführen, in denen dies relativ einfach geschehen konnte. In der Landwirtschaft hingegen hatte man darauf Rücksicht zu nehmen, dass weite Teile der russischen Bevölkerung durch das Versprechen der Landverteilung für die Revolution gewonnen worden waren. Ihren Eigentumsaspirationen musste man wenigstens nominell entgegenkommen. Hierzu dienten die Genossenschaften. Durch das Versprechen, Eigentümer zu bleiben oder zu werden, konnten die vorher Selbständigen in ein Kollektiv zusammengefasst werden, das allerdings - untypisch für Teilgenossenschaften - nicht dem dauerhaften Erhalt oder der Förderung selbständiger Einzelwirtschaften gewidmet ist. Vielmehr sah die Macht-elite darin das geeignete Instrument, um gerade selbständige Wirtschaftseinheiten stufenweise aufzulösen, wobei die sogenannten "Bodenbearbeitungsgenossenschaften" nur eine Vorstufe zum eigentlichen Kolchos waren.

Ein ähnlicher Weg zur genossenschaftlichen Selbsttransformation wurde ebenfalls in China beschritten. Auch dort standen die "Vereinigungen zur Gegenseitigen Bauernhilfe" am Anfang, die tatsächlich eine grosse Beitrittswelle auslösten. Ab 1954 wurden sie aber langsam von den landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften "höheren Typs" (Kolchosen) abgelöst, welche die Grundlage für die Volkskommunen (vollgenossenschaftliche Lebensgemeinschaften) bildeten. (1)

### (2) Die genossenschaftliche Lenkungsfunktion

Einmal transformiert, können diese Genossenschaften der Zentralverwaltung weitere, wichtige Dienste leisten. Aus der zentralen Administrationsstruktur ist ersichtlich, dass eine Vielzahl dezentralisierter, autonomer, sich selbstverwaltender und sich den zentralen Lenkungsabsichten entziehender Unternehmungen systemfremd ist und politisch nicht geduldet wird. Dennoch musste in manchen Bereichen auf eine Verstaatlichung bisher verzichtet werden:

- einerseits, weil sich ausserhalb des industriellen Sektors der Zentralisierung grössere Schwierigkeiten entgegenstellen, der Verwaltungsapparat dort kleiner gehalten und die Reaktionsschnelligkeit vergrössert werden kann;
- andererseits, weil in der Konsumgüter- und Dienstleistungsindustrie die Bedürfnisbefriedigung fragmentierter Bevölkerungsteile sicherer erreicht werden kann als in zentralgeleiteten Grossbetrieben. (2)

Da man aber gleichwohl nicht auf eine Durchführungsgarantie zentraler Zielvorstellung verzichten will, wurden den Genossenschaften hinsichtlich der Einzelbetriebe staatliche Lenkungsfunktionen überantwortet. Noch deutlicher sichtbar zeigt sich das bei den Sekundär-genossenschaften. Sie dienen dazu, die Primär-genossenschaften besser in das Plansystem zu integrieren, indem sie den von oben festgesetzten Aufgabenkatalog an

---

1) Vgl. dazu MEHNERT, K.: Peking und Moskau. Stuttgart 1962, S. 179-94

2) CHOLAJ, H.: Funktionswandel der Genossenschaften in sozialistischen Ländern. S. 38

diese weiterleiten und dessen Durchführung kontrollieren. Nach dem hier ebenfalls gültigen Prinzip des "demokratischen Zentralismus" wird die Verbindlichkeit aller Beschlüsse der oberen Organe gegenüber den unteren verbürgt. Das hierarchische Verbundsystem übernimmt die Aufgabe einer "halbstaatlichen" Hilfsstelle des Planungsapparats. Sekundär-genossenschaften sind "Ministerien des genossenschaftlichen Sektors" (1), die sich von den staatlichen Planungsbehörden nur unwesentlich abheben. Eine genossenschaftliche Interessenvertretung selbständiger Primär-genossenschaften im Staat und gegenüber dem Staat stellen sie nicht dar, da ein solches Ansinnen wegen der apriori angenommenen Identität von Einzel- und Gesamt-Interessen systemfremd sein muss. Der umgekehrte Weg, etwa eine Stärkung der Verbraucher in Konsumgenossenschaften, die einen Verlauf des Entscheidungsprozesses von unten nach oben voraussetzt, ist im zentralen Planungssystem nicht vorgesehen.

### (3) Der genossenschaftliche Leistungsstimulus

In unausgesprochener Anerkennung der Tatsache, dass Zentralverwaltungssysteme mit beträchtlichen Mobilisierungsbarrieren zu kämpfen haben, wurde in den arbeitsintensiven Bereichen (Landwirtschaft, Handwerk, Kleingewerbe) also vorsichtshalber nur eine Halb-Verstaatlichung vorgenommen. Offensichtlich ging man davon aus, dass auf den Leistungsstimulus genossenschaftlicher "Mitunternehmerschaft" (2) nicht völlig verzichtet werden kann. Die schon von MARX bewunderte Antriebskraft des privaten Eigentums für latente Aktivitätsreserven findet in genossenschaftlicher Form Berücksichtigung.

Unbekümmert setzt man allerdings die vermutete Eigentumsdynamik auch dann noch in die Rechnung ein, wenn dem einzelnen Genossenschaftsmitglied der fiktive Charakter der Selbstverwaltung durchaus sichtbar ist. Deswegen ist es auch folgerichtig, dass diese Art von Genossenschaft nur eine Leistungsfiktion hervorbringen konnte, wie die notorisch gewordene Schwäche der sowjetischen Landwirtschaft überdeutlich belegt. Dies ist bei der Ungleichverteilung der Rechte und Pflichten auch nicht verwunderlich, haben doch die Mitglieder der Kolchosgruppe das volle Planungsrisiko zu tragen, "ohne dass ihnen die Unternehmerfunktion mit der Chance des dynamischen Unternehmerröns gegeben wurde". (3)

Daran muss sich notwendigerweise die Frage anschliessen, ob die Ueberlagerung der Genossenschaften durch staatliche Herrschaftsansprüche nicht dem auf Selbstbestimmung angelegten Genossenschaftscharakter generell zuwiderläuft. Kompetente Genossenschaftstheoretiker haben mit ihrer kritischen Einschätzung der Lage nie zurückgehalten. Schon vom rechtlichen Ordnungsgefüge her haben Kolchos nichts mit Genossenschaften zu tun, denn in ihrer Verneinung individueller Handlungsspielräume stellen sie deren genaues Gegenteil dar. (4) Im zentral-administrativen Lenkungssystem

- 
- 1) RUWWE, H. F.: Die Stellung der Konsumgenossenschaften im Sozialismus Osteuropas. Tübingen 1972, S. 116 f.
  - 2) CHOŁAJ, H.: Funktionswandel der Genossenschaften in sozialistischen Ländern. S. 38
  - 3) BOETTCHER, E.: Genossenschaft und Kolchose. S. 375
  - 4) VALKO, L.: Das wirtschaftliche Wesen der Genossenschaft in seiner Beziehung zum Staat. S. 178

sind Genossenschaften - trotz namensmässiger Identität - "beinahe gar nicht existent" (1), da Individual- und Gruppenwirtschaften "als Produktionszellen mit eigenen Dispositionsbefugnissen" (2) kein Systemelement darstellen können. Umgekehrt können auch Genossenschaften ihrem Wesen nach nicht definitiv in (halb-)staatliche Gebilde transformiert werden, sondern dienen zumindest in ihrer "segmentären" Variante (↗ Teil C, 3. Kap.), vielmehr "dem Schutz der vielen kleinen und mittleren Personalwirtschaften gegen die Gefahren der Kollektivierung". (3) Nimmt man noch hinzu, dass Genossenschaften "in Denkweisen verwurzelt (sind), die ausgesprochen dem entgegengesetzten Weltanschauungstyp angehören: (nämlich) humanistischen, christlichen, frühliberalistischen und freiheitlich-sozialistischen Ueberzeugungen" (4), dann wird ihr antikollektivistischer Einschlag überdeutlich. (5) Genossenschaftliche "Kollektivierung" wäre höchstens als Terminus verwendbar, wenn man damit das assoziative Element der freien Vereinbarung bezeichnen wollte. (6) Dies hat aber mit staatssozialistischer Kollektivierung nichts zu tun und ist mit dieser auch unverträglich.

Die einzige Möglichkeit genossenschaftlicher Existenz im zentralen Lenkungssystem wäre dann gegeben, wenn die Konflikte zwischen den verschiedenen Machtzentren so gross würden, dass sich die Genossenschaften in den Lücken des Anordnungs- und Kontrollprozesses einen offiziell nicht legitimierten Autonomie-Bereich sichern könnten. Ob die Verfassungswirklichkeit dies zulässt, sei hier dahingestellt. Ein Blick auf die innergenossenschaftliche Partizipationsstruktur lässt dies fraglich erscheinen.

#### c) Staatlicher Lenkungsanspruch und innergenossenschaftliche Partizipationsstruktur

Ausgehend von der Annahme, dass mit der Beseitigung des Privateigentums auch der grundlegende Widerspruch zwischen den Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital beseitigt ist, glaubt das Zentralverwaltungssystem von einer nunmehr unverbrüchlichen Einheit der individuellen und gesellschaftlichen Interessenlagen ausgehen zu können. Repräsentant des Gesamtinteresses ist die Partei, die als Führungsinstanz das notwendige Orientierungswissen für sich beansprucht und mit der Macht ausgestattet ist, das Kollektivinteresse zu konkretisieren. Daraus leitet sich bekanntlich der vertikale hierarchische Aufbau der Willensbildung im wirtschaftlichen und politischen Teilsystem ab, der sich innerhalb der Organisation der Wirtschaftseinheiten, so auch der Genossenschaften, fortsetzt.

---

1) LAMBERT, P.: Planung und genossenschaftliches Handeln. S. 224

2) SERAPHIM, H.-J.: Genossenschaftswesen und wirtschaftliche Grundgestalt. S. 39

3) BACK, J.: Die aktuelle Situation des Genossenschaftswesens ... Basel 1953, S. 20

4) WEISSER, G.: Wirtschaft. In: ZIEGENFUSS, W. (Hg.) Handbuch der Soziologie. Bd. II, Stuttgart 1956, S. 1076

5) SERAPHIM, H.J.: Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen. Karlsruhe 1956, S. 27

6) KUENG, H.: Sinn und Aufgabe der Genossenschaft in der Wirtschaft. Basel 1950, S. 18 f.

### (1) Die Bestellung der genossenschaftlichen Leitungsinstanz

Den Genossenschaften ist es eigen, Herrschaft durch Führung im Verband prinzipiell gleichberechtigter Mitglieder zu ersetzen, also asymmetrische Abhängigkeitsverhältnisse abzubauen. Dies äussert sich u. a. darin, dass die Leitungsinstanzen der Genossenschaft von den Mitgliedern gewählt werden. Dieses Prinzip ist im Ordnungsrahmen 'administrativer Lenkung' systemfremd. Jede politische und wirtschaftliche Einheit ist vielmehr dem spezifischen Willensbildungsorgan der betreffenden Organisation und dem nächst übergeordneten Entscheidungsorgan subordiniert (Doppelunterstellung). Die straffe Hierarchisierung bekommt dadurch ein besonderes Gesicht, dass sie mit dem Prinzip der "Parteilichkeit" verbunden wird. (1) Danach müssen alle wichtigen Entscheidungspositionen mit Parteimitgliedern besetzt werden. Auch die Unternehmens- oder Genossenschaftsleitung wird durch die nächst höheren Stellen nach Parteilichkeitsgesichtspunkten ernannt.

Auf diese Weise muss sich die Führungsspitze einer Genossenschaft zuerst als Interessenvertreter der Belange übergeordneter Planungsstellen und nicht als "Beamter" der genossenschaftlichen Gruppe verstehen, deren Förderungszweck er verpflichtet wäre. Da die Leitungsinstanz nicht durch die jeweiligen Organisationsmitglieder gewählt wird, oder zumindest "von oben" eine Vor-Selektion der Kandidaten vorgenommen wird, kann sich nur eine Reproduktion der staatlichen Entscheidungsstrukturen ergeben, welche die in jeder Führung inhärent angelegte Oligarchisierungstendenz nur noch verstärkt.

### (2) Die Bestimmung der genossenschaftlichen Ziele und die Kontrolle der Geschäftsführung

Aehnlich liegen die Dinge, wenn es um die tatsächlichen Entscheidungskompetenzen der Basis bzw. der Leitungsinstanz geht. Auch hier bestehen keine bedeutsamen Freiheitsräume, die Ansätze zur genossenschaftlichen Selbstverwaltung erkennen liessen. Zwar besitzt jeder Betrieb Betriebsgewerkschaften, die mit dem Direktor Kollektivverträge über die Arbeitsbedingungen abschliessen, zwar gibt es auch Produktionskomitees, die Beratungsfunktionen bei Planentwurf und -realisierung besitzen, die absolute Entscheidungskompetenz des Direktors wird davon aber in keiner Weise tangiert. Er ist von der Basis nicht ernannt und ihr gegenüber auch nicht verantwortlich. Vielmehr wird der Betrieb nach dem Prinzip der Einzelleitung und Alleinverantwortung gelenkt (!).

Der genossenschaftlichen Basis werden keine Entscheidungsrechte zugestanden, denn Selbstverwaltung und Mitbestimmung sind mit Zentralverwaltung nicht in Einklang zu bringen: "Alle Ansätze zur Installierung der Arbeiterselbstverwaltung werden abgelehnt und als Verstoß gegen die führende Rolle der Partei und der gesamtstaatlichen Planung und Leitung gewertet." (2) Die Wirtschaftsreformen eröffnen zwar einen gewissen Freiraum für gruppenautonome Entscheidungen, doch nur so weit, als die gesamtwirtschaftlichen Imperativpläne davon nicht wesentlich berührt werden. Erschwerend

- 
- 1) LEIPOLD, H.: Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme im Vergleich. S. 18 und 206
  - 2) a. a. O., S. 165. - Die Kennzeichnung von E. GROCHLA, Planwirtschaften seien Systeme "primär externer Betriebsplanung", bewahrheitet sich auch für die Genossenschaften. Vgl. Betrieb und Wirtschaftsordnung. S. 54 ff.

kommt hinzu, dass der Genossenschaftsmanager weiterhin in seiner Position und Karriere der Rückkopplung an die Basis entzogen bleibt, das 'Eigentümer-Argument' also keine spürbaren Konsequenzen hat.

### (3) Die genossenschaftliche Solidaritätsstruktur

Die Verantwortungsverteilung genossenschaftlicher Betriebe enthüllt, dass die interne Kommunikationsstruktur von einer externen, weitaus einflussreicheren Beziehungskette zwischen Management und nächsthöheren Lenkungsbehörden überlagert wird. Dadurch wird der genossenschaftliche Personenverband in seiner Konstitution verfälscht und in seiner Integrationskraft beeinträchtigt.

Entscheidend ist nämlich, dass das Genossenschaftswesen als "mindere Form der Vergesellschaftung" den nötigen staatlichen Support nur erhält, wenn es seine Grundintention preisgibt. Alle staatlichen Bemühungen gehen schliesslich dahin, die genossenschaftlichen Bemühungen um normative Integration direkt auf die umfassenderen Gesellschaftsintegrate umzuleiten und feste genossenschaftliche Solidaritätsstrukturen nicht entstehen zu lassen. Dadurch wird auch der Selbstbehauptungswille der Genossenschaft geschwächt. Der Graben zwischen Führung und Mitgliedern lähmt den Kooperativgeist, führt zur Distanzierung der Mitglieder von "ihrer" Genossenschaft und hat einen Entfremdungseffekt zur Folge.

Wer mit FUERSTENBERG der Auffassung ist, dass "die genossenschaftliche Wirtschaftsform immer zugleich auch eine soziale Lebensform" ist, auf der letztlich ihre soziale Integrationskraft beruht (1), der muss stärkste Bedenken hegen, ob in "administrierten Genossenschaften" des genannten Typs dieses Ziel erreicht wird. Nicht verwunderlich ist es deswegen, dass sich autoritäre Systeme infolge der geringen Kooperativneigung zur Durchsetzung ihrer Ziele überwiegend der Zwangsgenossenschaften bedienen mussten.

### (4) Das Kriterium der Freiwilligkeit der Vereinbarung

Die Möglichkeit der Genossenschaft, ihrem Demokratie-Anspruch zu genügen, wird üblicherweise mit der Freiwilligkeit des Zusammenschlusses in Zusammenhang gebracht. Freie Vereinbarung hängt ihrerseits mit der Zusicherung eigenverantwortlichen Ein- und Austritts zusammen.

Es wäre allerdings zu kurz gegriffen, wollte man Genossenschaften nur dann als solche anerkennen, wenn sie aus freier Initiative entstanden sind. (2) Auch Gründungen durch externe Organe und Zwangsmitgliedschaften sind nicht von vorneherein antikooperativ zu werten. Die Anfangsschwierigkeiten (z.B. Bewässerung, Ausbildungsziele etc.) sind oft anders nicht zu überwinden, wie sich am Beispiel der Entwicklungsländer leicht belegen lässt. Ueberall da, wo fast unüberwindbare soziale Schranken und ex-

---

1) FUERSTENBERG, F.: Genossenschaften als sozialer Integrationsfaktor. S. 255

2) Diese Auffassung wird u. a. von B.J. YOUNGJOHNS vertreten. Vgl. Co-operative Principles in Rural Development. In: Co-operative College Papers 13 (1967), June, p. 94

treme Knappheitsgrade bestehen, sind Staatseingriffe "in der Regel die unerlässliche Voraussetzung zur Begründung eines lebens- und leistungsfähigen Genossenschaftswesens. Das Beharren auf einem unverfälschten Selbsthilfedenken würde sich dann wohl selbst ad absurdum führen, weil für die entsprechende Genossenschaft die Existenzbedingungen und Erfolgsmöglichkeiten einfach nicht vorhanden sind." (1) Das erklärt, warum in Entwicklungsländern ein stärkerer Staatseinfluss auf das Genossenschaftswesen (supervised co-operatives) akzeptiert werden kann, als in Gesellschaften mit einem höheren Entwicklungsstand. (2)

Entscheidungsalternativen sind meist nicht gegeben, deswegen ist die Genossenschaftlichkeit dann gewahrt, wenn der Binnenstruktur nach den Mitgliedern genossenschaftlich-demokratische Rechte zugestanden werden: "Entscheidend sind Arbeitsweise der genossenschaftlichen Gruppe und Stellung der Mitglieder." (3) Dies aber ist, wie wir sahen, in Zentralverwaltungswirtschaften mit Fragezeichen zu versehen. Die Anlage der Genossenschaft auf potentielle Selbsthilfe und -verwaltung ist dort systeminkonform.

Im übrigen können Zwangsgründungen nur dann Aussicht auf Erfolg haben, wenn sie nicht im krassen Widerspruch zur umgebenden Sozialstruktur stehen. Selbständige Bauern zum Beispiel, die mit dieser Selbständigkeit verwurzelt sind, können nur durch indikative, Rahmenbedingungen beeinflussende sozialpädagogische Massnahmen zum Beitritt bewegt, gewöhnlich aber nicht gezwungen werden, wenn der erwartete Genossenschaftsgeist sich nicht unversehens in Apathie und Destruktivität verwandeln soll.

Ueberdies bemisst sich die Rolle des Staates gegenüber der Genossenschaft an der Entwicklung des genossenschaftlichen Bewusstseins und der eigenverantwortlichen Existenzfähigkeit. An den Anstrengungen des Staates, beides zu fördern, und an seiner Beschränkung auf eine Initiativfunktion, wird die Aufrichtigkeit der Genossenschaftspolitik ersichtlich. (4) Wo die staatliche Lenkung übermässig ausgedehnt ist, hemmt sie das Wachstum der genossenschaftlichen Binnenstruktur.

An dieser Entwicklung bemisst sich auch die Freiheit von Ein- und Austritt. Werden von einem gewissen ökonomischen und genossenschaftlichen Entwicklungsniveau an den Individuen echte Handlungsalternativen verbaut, etwa wenn der Austritt mit der Konfiskation des Vermögens einhergeht oder der verweigerte Eintritt ein faktisches Berufs-

- 
- 1) WEBER, W.: Das Verhältnis Staat - Genossenschaften in Oesterreich. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 14 (1964), 2, S. 147. Aehnlich WILBRANDT, H.: Rolle und Aufbau landwirtschaftlicher Genossenschaften in den Entwicklungsländern. In: DRAHEIM-Festschrift. S. 342 ff.
  - 2) VALKO, L.: Das wirtschaftliche Wesen der Genossenschaft in seiner Beziehung zum Staat. S. 183 f. Genossenschaften in Entwicklungsländern sind daher erst einmal Instrumente der Problembewusstwerdung, und erst in zweiter Linie Instrumente der Problemlösung.
  - 3) TRAPPE, P.: Artikel "Genossenschaften". In: BESTERS, H. u. a. (Hg.): Entwicklungspolitik. S. 1181. Ders.: Die Entwicklungsfunktion des Genossenschaftswesens. S. 256 ff.
  - 4) VALKO, L.: Das wirtschaftliche Wesen der Genossenschaft in seiner Beziehung zum Staat. S. 185

verbot nach sich zieht, dann gehen die genossenschaftlichen Intentionen verloren. (1) Mitgliederapathie - möglicherweise verdeckt durch ein äusserlich mitvollzogenes Partizipationsritual - dürfte die unvermeidliche Folge sein. Genossenschaften degenerieren gänzlich zu "Pseudogenossenschaften". (2) In Polen, wo solche Ausweichmöglichkeiten wegen der überwiegend privaten Besitzstruktur in der Landwirtschaft real gegeben sind, haben deswegen auch nicht die "administrierten Genossenschaften", sondern para-genossenschaftliche landwirtschaftliche Ringe grösste Bedeutung erhalten. (3)

Der vertikal-hierarchische Aufbau zentraler Lenkungssysteme transformiert also die ursprünglich partizipativ angelegten Organisationsstrukturen des Genossenschaftswesens. Er ignoriert die Bedeutung der "Ordnungsfrage" für die Entwicklung von Partizipationspotentialen, sei es aus "mangelnde(r) Kenntnis sozialpsychologischer und organisationssoziologischer Gesetzmässigkeiten" (4), oder, was wahrscheinlicher ist, aufgrund ideologischer Vorentscheidungen und unter Verdrängung dieser Kenntnisse. Zum Ziel des betriebsinternen Herrschaftsabbaus, der seine Ausstrahlungen auf das gesamte politische System haben könnte, tragen diese ferngesteuerten Genossenschaften nicht bei (und sollen es übrigens auch nicht).

#### d) Staatlicher Lenkungsanspruch bei "gesellschaftlichem Eigentum" (Jugoslawien)

Es ist auf der anderen Seite schwer vorstellbar, dass die mit der Nationalisierung und zentralen Lenkung verbundene Staatsmacht nur ein "erster Schritt" zu deren eigener Aufhebung sein sollte. Viel wahrscheinlicher ist es, dass der einmal errungene Machtvorrang ein erhebliches Beharrungsvermögen entwickelt und gegen Angriffe einer mit Kontrollaspirationen auftretenden Basis wirksam verteidigt wird (5), eine Erfahrung, die bei allen autoritären Regimen und Entwicklungsdiktaturen in gleicher Weise gemacht werden kann.

Dies ist selbst dann zu beobachten, wenn ein Zentralverwaltungssystem, wie im Falle Jugoslawiens, in ein System dezentraler Planung bei gesellschaftlichem Eigentum umgewandelt wurde. Auch hier lässt die politische Führung keinen Zweifel daran aufkommen, dass sie das Wirtschaftssystem im wesentlichen zu lenken gedenkt. (6) Da das

- 
- 1) Auf solche Beispiele verweisen SERAPHIM (Die genossenschaftliche Gesinnung ... S. 28) und O. SCHILLER (Die Genossenschaften im Rahmen der politischen Ordnung. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 16 (1966), 1, S. 24), um den Genossenschaftscharakter des Genossenschaftswesens im sowjetischen Modell zu bestreiten.
  - 2) SCHILLER, O.: a. a. O. und BERGMANN, Th.: Co-operation in Poland. The New System. In: Yearbook of Agricultural Co-operation (1960), p. 146 ff.
  - 3) ULLRICH, G.: Genossenschaften in der zentral geplanten Wirtschaft der Volksrepublik Polen. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 24 (1974), 3, S. 224
  - 4) LEIPOLD, H.: Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme im Vergleich. S. 191
  - 5) KROCKOW, C. von: Soziale Kontrolle und autoritäre Gewalt. München 1971, S. 127 f.
  - 6) HENSEL, K. P.: Zur theoretischen Begründung der Wirtschaftsreformen in Osteuropa. In: Sozialwissenschaftliche Untersuchungen. S. 327. DUERR geht sogar so weit zu behaupten, dass die Krise der Arbeiterselbstverwaltung darin liegt, dass sie die "Herrschaft einer zentralen Staatsbürokratie" fördert. Vgl. DUERR, H.: Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien. In: VILMAR, F. (Hg.): Industrielle Demokratie in Westeuropa. Reinbek 1975, S. 269 ff.

Herrschaftsmonopol der Partei unangetastet bleibt (1). ist der Aufhebungsprozess der Staatsmacht widerspruchsvoll; sie kann zumindest jederzeit reaktiviert werden: "Die Freisetzung innergesellschaftlicher Initiative erscheint auch hier als eine staatlich-regulierte Massnahme, die jederzeit dem Vorbehalt einer machtpolitischen Revision ausgesetzt bleibt, ohne dass die von oben gewährten Gesellschaftskompetenzen wirksame Mechanismen der Beschränkung und Kontrolle der Macht durch einen freien Willensbildungsprozess von unten einschliessen würden." (2)

Die Regierung hat bis jetzt, entgegen der theoretischen Konzeption, eine Uebertragung der Selbstverwaltungsprinzipien auf das politische Teilsystem verweigert (3). um sich ihren Handlungsspielraum nicht zu verbauen. Ein von oben eingeführtes nicht-hierarchisches System, das nur zu bestimmten Gelegenheiten in Kraft tritt. im übrigen aber durch eine völlig verschiedenartige Struktur der parteipolitischen Hierarchie überlagert wird, ist weder ein besonderer Stimulus für partizipatives Management, noch ausreichend, um die Forderung nach umfassender partizipatorischer Demokratie hinreichend zu untermauern. (4)

Innerhalb des abgesteckten Selbstverwaltungsrahmens bleiben zudem weitere wichtige Sicherungen gegen allzu viel Partizipation eingebaut. Wir meinen die Befugnisse externer Machtgruppen, der sogenannten "gesellschaftlich-politischen" Organisationen (Gewerkschaft, Bund der Kommunisten Jugoslawiens). Ihnen obliegen immerhin so wichtige Geschäfte wie die Aufstellung der Kandidaten und die zentrale Ueberwachung des jeweiligen Wahlverfahrens. (5)

Damit halten die politischen Organe über "Nebenhierarchien" (6) auch die Personalpolitik der ökonomischen "Selbstverwaltungsbetriebe" fest im Griff. (7) Selbstbestimmung der Basis wird in der Praxis auf Mitbestimmung zurückgeschraubt. Zwar ist der Partizipationsspielraum der Basis immer noch wesentlich grösser als im zentralen Lenkungssystem der Sowjetunion, aber er ist trotzdem deutlich beschränkt. Der Begriff "Arbeiterselbstverwaltung" suggeriert etwas anderes als sich bei näherer Prüfung der Sachlage zeigt.

Darüber hinaus wird dies auch durch die finanzpolitischen Eingriffsrechte des Staates bestätigt. Sieht man nämlich genauer zu, so vermag es nicht recht zu überzeugen, dass der Staat angeblich nur mit indirekten, "indikativen", wirtschafts- und finanzpolitischen Hebeln seine Gesamtplanung abzusichern trachtet (8) Man muss sich nämlich vor Augen

- 
- 1) BRESS, L./HENSEL, K.P. (Hg.): Wirtschaftssysteme des Sozialismus im Experiment. - Plan oder Markt? Frankfurt 1972, S. 221 f.
  - 2) THOMAS, R.: Die kalkulierte Emanzipation. Zur Theorie und Praxis gesellschaftlicher Transformationsprozesse im Sozialismus. In: HARTFIEL, G. (Hg.): Emanzipation - Ideologischer Fetisch oder reale Chance? Opladen 1975, S. 159
  - 3) VRATUSA, A.: Further Development of Self-Management in Yugoslavia and its Sociopolitical Aspects. In: ADIZES, I./BORGESE, E.: Self-Management. p. 52
  - 4) JEROVSEK, J.: Self-Management Systems in Yugoslavian Enterprises. p. 993
  - 5) RAUSCHER, A.: Diskussionsbetrag. In: Ders.: Mitbestimmung. Köln 1968, S. 44
  - 6) SCHLEICHER, H.: Das System der betrieblichen Selbstverwaltung in Jugoslawien. Berlin 1961, S. 411 ff.
  - 7) REISSMUELLER, J.G.: Was "Wirtschaftsreform" in Jugoslawien heisst. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25.5.1971, S. 13
  - 8) Über die zunehmende Macht der Banken berichtet BENELLI, G.: Mitbestimmung und Selbstverwaltung. Eine ökonomische Analyse der Arbeitnehmerpartizipation. Köln 1983, S. 111 ff.



halten, dass er sich einen entscheidenden Einfluss auf das Bankensystem gewahrt hat, von dem die Geschäftsbetriebe überaus abhängig sind. Da die staatliche Verwaltung zu den hauptsächlichen Gründern von Geschäftsbanken gehört, diesen Gründern aber juristisch besondere Entscheidungsvorrechte gegenüber der Basis zustehen (1), leuchtet es unmittelbar ein, dass den obersten sozio-politischen Lenkungsbehörden hiermit ein griffiges Instrument der Willensdurchsetzung in die Hand gegeben ist. Dies ist auch der Grund, warum SCHACHTSCHABEL weiterhin von jugoslawischer Imperativplanung sprechen will. (2) Nicht zu leugnen ist jedenfalls, dass die Partizipationsbemühungen der Basis auf diese Weise leicht ins Leere zielen können.

Dies ist dem einzelnen Arbeiter auch durchaus bewusst. Er ist sich voll darüber im klaren, dass die gesamtgesellschaftlichen Normen im Konflikt mit den Normen seines Genossenschaftsunternehmens stehen und das Versprechen umfassenden Machtausgleichs (und weitgehender Einkommensnivellierung) in der Realität nicht eingelöst wird. Obwohl das System "gesellschaftlichen Eigentums" vorgibt, keine Zurechenbarkeit des Eigentumstitels mehr zu kennen und somit die wichtigsten sozialen Konfliktgelegenheiten beseitigt zu haben, hat der einzelne weiterhin die begründete Vermutung, dass der Staat dennoch faktischer Besitzer, wenn nicht sogar Eigentümer des Kapitals ist. Nicht umsonst richten sich die heftigen Streiks zum Teil gegen die Dominanz der (Kommunal-)Verwaltung, gegen andere Träger der Wirtschaftspolitik und gegen das Wirtschaftssystem selbst. (3)

## 2. Systeme dezentraler Lenkung und genossenschaftliche Partizipation

### a) Das Modell der Marktwirtschaft

Die Beantwortung der Frage nach genossenschaftlichen Mit- und Selbstbestimmungsmöglichkeiten ist auch in dezentral geordneten Lenkungssystemen mit vorwiegendem Privateigentum nicht leicht zu beantworten. (4)

Dieses Modell geht aufgrund seiner liberalen Gesellschaftsauffassung davon aus, dass einheitliche Wertkataloge in der Gesellschaft nicht gegeben sind und daher auch keine apriorische Verständigung darüber erzielt werden kann, was gesamtgesellschaftliche Interessen sind. Die Ordnung der individuellen Handlungen kann deswegen nicht von oben erfolgen, sondern muss bei den Interessen und Bedürfnissen der Individuen ansetzen, wie sie sich in der am Markt geäußerten Nachfrage zeigen. (5)

1) LEIPOLD, H.: Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme im Vergleich. S. 152 f.

2) SCHACHTSCHABEL, H.G.: Wirtschaftspolitische Konzeptionen. S. 144

3) Vgl. dazu die aufschlussreichen Belege über die Streiks in Jugoslawien bei LEMAN, G.: Das jugoslawische Modell. Frankfurt 1976, S. 119 ff.

4) Überdies konnte S. ESTRIN in einer empirischen Arbeit zeigen, dass in Jugoslawien wesentlich grössere Einkommensdifferenzen zwischen Branchen und Unternehmen herrschen als in anderen Ländern. Hingegen sind die Unterschiede zwischen Qualifikationsgruppen nicht so gross. Vgl. Income dispersion in a self-managed economy. In: *Economica* 48 (1981), S. 181-194

5) Eine Wirtschaftsordnung kann sich nur konstituieren "über das Verständnis des Handelns der Einzelnen, das sich nach den Mitmenschen richtet und von deren zu erwartendem Verhalten bestimmt wird." HAYEK, F.A. von: Wahrer und falscher Individualismus. In: *Ordo. Jahrbuch für Gesellschaftspolitik*. Bd. 1 (1948), S. 23. - Zu den gegensätzlichen Ordnungsprinzipien der "klassischen" Wirtschaftssysteme siehe PILZ, F.: Das System der Sozialen Marktwirtschaft. Konzeption, Wirklichkeit, Perspektiven. München/Basel 1974, S. 19 ff.

Geordnet werden diese Handlungen dadurch, dass sie in der Auseinandersetzung mit den vielfältigen Interessen der Individuen Billigung oder Begrenzung erfahren. Der Konfliktregelungsmechanismus ist der Markt. Ueber individuelle Tauschbeziehungen werden Verhaltensmuster als Normen internalisiert, die in ihrer Regelmässigkeit gesellschaftliche Ordnung verbürgen. (1) Eine allgemeine Wertordnung artikuliert sich nur als Ausdruck von einzelnen oder Gruppen (2), deren "autonome" Ausdehnung der Interessensphären im Tauschprozess zu einem Systemganzen abgeschliffen werden. Deswegen ist das Marktsystem mit dezentraler Planung, eingeschränkter Staatsmacht und Privateigentumsordnung als Garanten von Entscheidungsautonomie und individueller Handlungsinitiative verbunden.

Subjekte dezentraler Planung sind Privathaushalte und Unternehmen. Die jeweiligen Eigeninteressen an der Verbesserung der Einkommens- oder Gewinnsituation soll dabei umfassende ökonomische Rationalitätsbestrebungen aller garantieren, denn die Verbesserung der eigenen Aussichten kann nur geschehen, wenn die jeweiligen Produktionsfaktoren auf die wirtschaftlichste Weise eingesetzt werden (Allokationsfunktion des Marktes). Auf dem Markt werden die Pläne der Marktteilnehmer in preisliche Informationen übersetzt. Bildet sich kein preislicher Konsens, so werden entweder die abweichenden Anbieter "bestraft", oder die abweichenden Nachfrager müssen auf die Befriedigung bestimmter Bedürfnisse verzichten. Auf diese Weise wird der Macht-Preis-Mechanismus zum Koordinations- und Sanktionsinstrument des Verhaltens der konkurrierenden Marktteilnehmer. Es findet ein laufender Umordnungs- und Lenkungsprozess der individuellen Handlungen statt, ohne dass dafür die Macht zentraler Lenkungsbehörden nötig wäre.

Auch hier ist jedoch eine idealtypische Betrachtungsweise gefährlich. Man darf heute nicht mehr davon ausgehen, dass der Marktmechanismus ein "Vollautomat" sei. (3) Auch die Neoliberalen haben sich von einer staatsfreien Ordnungsvorstellung abgewandt und sehen wichtige Staatsfunktionen bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen (Ordnungspolitik) und einzelner Wirtschaftsabläufe. Dennoch ist es ihnen aufgrund der liberalen Prämissen nicht gelungen, die individuellen und kollektiven Bedürfnisse in ein methodisch einheitliches System zu fassen. Die Bedürfnisse der am Markt nicht Teilnehmenden und die Bedürfnisse, die sich der marktwirtschaftlichen Realisierung entziehen (Infrastruktur etc.), werden in den Bereich der "Aussermarkt-Operationen" verwiesen. (4) Deswegen gelingt es nicht, überindividuelle Träger wirtschaftlicher Gestaltung als Systemelemente zu fassen, obgleich die interventionistische Marktwirtschaft mit verstärkter Regierungsaktivität, -macht und -kontrolle auf fast allen Gebieten (Konjunkturpolitik, Infrastrukturpolitik, Verteilungspolitik, Beschäftigungspolitik u.a.m.) eine unabweisbare Tatsache ist, die das Marktgeschehen unter den dezentralen Planungseinheiten erheblich beschränkt. (5)

---

1) LEIPOLD, H.: op.cit., S. 53

2) COLM, G.: Zum Begriff des Allgemeinwohls. In: BROERMANN, J./HERDER-DORNEICH, Ph. (Hg.): Soziale Verantwortung. Festschrift für G. BRIEFS zum 80. Geburtstag. Berlin 1968, S. 23 ff.

3) MUELLER-ARMACK, A.: Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft. Hamburg 1947, S. 58

4) SERAPHIM, H.J.: Theorie der Allgemeinen Volkswirtschaftspolitik. S. 33 f.

5) MEADE, J.E.: Planning and Price Mechanism. London 1948, p. 68

Neben die individuellen Wirtschaftseinheiten und den zentralen Steuerungsapparat hat sich zusätzlich ausserdem eine dritte Gruppe von Trägern wirtschaftspolitischer Entscheidungen, die organisierten Interessenverbände, auf den Güter- und Faktormärkten etabliert und versucht, durch ihre Verbandsmacht die Koordinationsmechanismen und politischen Entscheidungen zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Dies führt notwendigerweise zu Konflikten auf anderen Strukturebenen als nur der der autonomen, individuellen Wirtschaftseinheiten.

#### b) Das Machtproblem im dezentralen Lenkungssystem

Mit Recht kann man davon ausgehen, dass es das Anliegen des Liberalismus ist, das Individuum gegen zu starke Herrschaftsansprüche des Staates zu sichern. Mit der atomistischen Konkurrenz schien ein Zustand vollständigen Machtausgleichs, der "egalitären" Machtlosigkeit jedes einzelnen Marktteilnehmers, in Aussicht zu stehen. Die persönliche Herrschaftsausübung scheint durch den anonymen Sanktionsmechanismus des Marktes, die Herrschaft der Marktgesetze, abgelöst. Die Automatik der Machtverteilung richtet sich gegen wirtschaftliche Uebermacht, denn eine weitgehende Konkurrenz erlaubt den dauerhaften Gewinn von Machtpositionen nicht. Dies kann nur durch Abweichung vom Zustand der Konkurrenz geschehen (Monopole, Kartelle etc.). (1) Das Ziel der Machtverteilung richtet sich aber auch gegen die wirtschaftliche Ohnmacht einzelner, denn auf dem Markt steht jedem (theoretisch) der Zugang zur ökonomischen Entscheidungsbildung offen. Privilegien werden durch gleiche Risikoverteilung unter den Teilnehmern ersetzt. Aus diesen Gründen war auch immer wieder betont worden, dass Marktwirtschaft und politische Demokratie in ihren Zielen und Mitteln wesentlich aufeinander bezogen sind.

Allerdings darf man auch hier nicht mit einem "Vollautomat" der Machtverteilung rechnen. Das Marktgeschehen als Konflikt verschiedener Interessenlagen kann ebenso gut als permanenter Machtkampf unter den Individuen und Gruppen verstanden werden, bei dem jeder versucht, seinen Einflussbereich auf Kosten der anderen prinzipiell ohne Grenzen auszudehnen. Dort, wo keine effektive Gegenmacht imstande ist, Grenzen zu ziehen, und diese Situation ist unter den heutigen Bedingungen interventionistischer Marktwirtschaft und Verbandsgesellschaft häufiger als ursprünglich vermutet wurde, wird jeder die ihm einmal gebotenen Machtchancen ausnützen, ausdehnen und weitestgehend absichern. (2) Dies gilt auf überbetrieblicher ebenso wie auf innerbetrieblicher Ebene.

Wer sich auf überbetriebliche Ebene allein auf die Automatik der Machtverteilung verlassen wollte, würde übersehen, dass die Teilnahmekancen an der Interessenkonfrontation ungleich verteilt sind und deswegen die Konfliktfähigkeit unterschiedlich gross ist. (3) Er würde auch verkennen, dass auf staatlicher wie privater Seite Träger mit von allem Anfang an unterschiedlichen Machtpotentialen auf dem Markt auftreten und

---

1) GAEFGEN, G.: Die Marktmacht sozialer Gruppen. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 12 (1967), S. 47

2) SERAPHIM, H. J.: Theorie der Allgemeinen Volkswirtschaftspolitik. S. 69

3) DAHRENDORF, R.: Markt und Plan. Zwei Typen der Rationalität. Tübingen 1966, S. 10 ff.

die Teilnahmemechanismen für die weniger Mächtigen beeinträchtigen. Auch auf Unternehmensebene lässt sich die Idee der ursprünglichen Machtgleichheit nicht halten. Auch hier dürfen die Abhängigkeitsverhältnisse nicht verdeckt werden. Gerade die Zeiten des klassischen Liberalismus mit dem von MARX zu Recht angeprangerten Manchester-Kapitalismus bleiben in warnender Erinnerung. Solche Extremlagen sind heute weitgehend beseitigt. Auch der Verteidiger sozialer Marktwirtschaft kann aber nicht leugnen, dass Kapitalbesitz und Dispositionsbefugnis ungleich verteilt sind. Daraus ergeben sich innerbetriebliche Machtunterschiede, die sich im Organisationsschema der vertikalen Hierarchie niederschlagen. Die private Verfügungsgewalt und Risikozurechnung einzelner garantiert die Planungsbefugnis weniger. Die autonomen Pläne werden vermittels einer hierarchischen Struktur von Entscheidungs- und Ausführungsstellen in Marktentscheidungen umgesetzt. Zwar ist Willkür durch das Gegengewicht der Machtkonkurrenten und der organisierten Interessenverbände weitgehend eingeschränkt, aber das innerbetriebliche Machtsystem bleibt grundsätzlich bestehen. Dies abzuschwächen oder - sofern möglich - aufzuheben hat bekanntlich zu den genossenschaftsorientierten Reformmodellen unterschiedlichster Prägung geführt.

Der Unterschied zwischen dezentralen und den zentralen Lenkungssystemen ist folglich weniger im Gegensatz von Herrschaftslosigkeit und Herrschaft zu suchen, als im jeweils verschiedenen Spielraum für persönliche Initiative und in den Kontrollmöglichkeiten. Dies hat prinzipielle Bedeutung. Immerhin ist im Marktsystem die Wahl des Unternehmungstyps und die Art, wie sich ein einzelnes Wirtschaftssubjekt am Wirtschaftsleben beteiligen will, im allgemeinen rechtlich frei, wenngleich verschiedene gesellschaftliche Umstände wie Vermögensverteilung, Vorurteile etc. die möglichen Freiheitsgrade erheblich beschränken können. (1) Diese Spielräume seitens des umgebenden Wirtschaftssystems sind für die genossenschaftliche Partizipationsstruktur von existentieller Bedeutung.

#### c) Genossenschaften als Trägergruppen der Selbstverantwortung (Minimalprogramm)

Dezentrale Lenkungssysteme der Wirtschaft auf der Grundlage privater oder gruppenmässiger Verfügungsrechte über Betriebsmittel und Betriebsergebnisse gewähren - infolge der Konformität der Intentionen - dem Genossenschaftswesen und den Genossenschaftsunternehmen ganz generell weit bessere Existenz- und Entwicklungsbedingungen als zentrale Planungssysteme.

Dezentrale Wirtschaftssysteme lassen nicht nur verschiedene Träger(gruppen) zu, sie sind sogar von ihrer Anlage her an deren ungehindertem Auftreten interessiert. (2) Träger verschiedener gesellschaftsrechtlicher Gestaltung, seien sie nun autokratisch gelenkt, als Mitbestimmungsunternehmen konstruiert oder - wie die Genossenschaften - an der Selbstverwaltungsidee orientiert, können um Marktanteile konkurrieren.

Ausserdem wird eine über die allgemeinen gesetzlichen Rahmenbedingungen hinausge-

---

1) Vgl. dazu WEISSER, G.: Wirtschaft. In: ZIEGENFUSS, W. (Hg.): Handbuch der Soziologie II. S. 1081

2) VALKO, L.: Das wirtschaftliche Wesen der Genossenschaft in seiner Beziehung zum Staat. S. 181

hende Einmischung der politischen Obrigkeit in das interne Leben der Betriebe abgelehnt, um die selbständige Wirtschaftsentscheidung nicht zu gefährden. (1) Das gilt auch für die interne Gestaltung der Machtverhältnisse (im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften wiederum). Die Autonomie der Genossenschaft und ihrer internen Willensbildung wird folglich im Gegensatz zu zentralen Planungssystemen nicht behindert. Insofern ist die Ausgangslage also günstiger und einfacher als unter anderen Wirtschaftssystemen.

Die rechtlichen Möglichkeiten sichern den Genossenschaften aber noch nicht die tatsächliche Handlungsfähigkeit. Man darf nicht übersehen, dass Genossenschaftsmitglieder der meist die wirtschaftlich Schwachen sind, die ihr Gemeinschaftsunternehmen oft kaum mit dem nötigen Geschäftskapital ausstatten können. Die marktwirtschaftlichen Prämissen des problemlosen Marktzugangs, der überbordenden Aktivitätsbereitschaft des einzelnen, der breit gestreuten Partizipationskompetenz (auf überbetrieblicher Ebene) sind oft nur unrealistische Modellannahmen. In Wirklichkeit existieren in der fehlenden Marktmacht, Marktenntnis und Sicherheit vielfältige Hemmnisse, die dem einzelnen die Hoffnung auf den Betrieb eines produktiven Unternehmens verbauen. Auch die Genossenschaften als Sicherheitsfaktor und Marktgegenmacht gegenüber der etablierten Konkurrenz sind oft von sich aus nicht in der Lage, die ungleichen Zugangschancen völlig einzuebnen.

Aus gesellschaftspolitischen Gründen müsste der Staat als Garant der Wettbewerbsordnung daran interessiert sein, möglichst auch diejenigen zu fördern, die wegen der ungleichen Teilnahmekancen bisher nicht auf dem Markt selbständig auftreten konnten oder in Gefahr sind, aus leistungsunabhängigen Gründen vom Markt verdrängt zu werden. Beschränkt er sich dagegen darauf, nur die Wettbewerbsordnung zu sichern, ohne auch die Fähigkeit der einzelnen zu stärken, die Startschwierigkeiten zu überwinden, dann dürften selbstgenossenschaftliche Trägergruppen nur begrenzte Partizipationsmöglichkeiten auf dem Markt haben.

Die Forderung genossenschaftlicher Strukturpolitik (rechtliche Anerkennung, Steuer- und Kredithilfe etc.), die für Länder verschiedenster Entwicklungsstufen Geltung besitzt, gesteht dem Staat (bzw. der Entwicklungsverwaltung) in der Aufbauphase der Genossenschaften einen grossen Einfluss zu und lässt die genossenschaftliche Selbsthilfe in Ermangelung ihrer Voraussetzungen notgedrungen temporär zurücktreten. Die Betonung der zeitlich begrenzten Intervention steht aber im Gegensatz zur Politik zentral gelenkter Wirtschaftssysteme, in denen die Genossenschaften dauerhafte Vollzugsorgane staatlichen Willens sind. (2)

Ohne diese Strukturpolitik wären die Teilnahmekbarrieren für viele kleine Produzenten und Konsumenten restriktiv oder sogar prohibitiv. Auf Dauer käme dies einer Entleerung der Idee einer dezentral gesteuerten Güterversorgung gleich. Aus diesem Grund tragen die genossenschaftlichen Leistungsassoziationen, unterstützt durch die geeignete Förderungspolitik, immer auch ein Element der Ordnungskritik, nämlich der Kritik

- 
- 1) SERAPHIM, H. J.: Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen. S. 23
  - 2) DRAHEIM, G.: Genossenschaften (I). In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Bd. 4, S. 352

an einem rein liberalistischen Wettbewerbsverständnis in sich. (1)

Sind die Genossenschaften einmal auf dem Markt etabliert, sei es auf der Marktgegenseite als Gegenmacht (countervailing powers, bargaining associations) oder auf der gleichen Marktseite als neutraler Konkurrent, der das Machtniveau der bisherigen Anbieter oder Nachfrager senkt, dann steigert sich damit insgesamt die Wettbewerbsintensität. (2) Hier allerdings unterliegt jede Genossenschaft einem weiteren, jedoch gewünschten Existenzdruck, wenn es ihr nicht gelingt, sich mit ihren Leistungen (Preise, Konditionen, Innovationsvorteile) gegenüber der Konkurrenz zu behaupten. (3) In dieser Hinsicht trägt das Genossenschaftswesen dann einen "reformistischen" Charakter, weil es dazu dient, das Funktionieren dezentraler Wirtschaftslenkung auf der Basis privater Eigentumsstrukturen zu verbessern, die Markttransparenz zu erhöhen, die Selbstverwaltung zu stärken, unlauteren Wettbewerb zu sanktionieren und die Marktleistungen zu vereinheitlichen. (4)

#### d) Das genossenschaftliche Maximalprogramm: Kooperativismus

Nicht übersehen werden sollte, dass innerhalb des Genossenschaftswesens eine starke Strömung besteht, dieses Minimalprogramm nur als erste Etappe auf dem Weg zum Maximalprogramm der Vergenossenschaftlichung zu betrachten. Ihr Ziel ist es, innerhalb der kapitalistischen Marktwirtschaft eine solche Marktmasse zu erringen, dass es möglich wird, diese aus den Angeln zu heben, und ein eigenes Wirtschaftssystem sui generis zu errichten. Wir meinen die vom Frühsozialismus (Assoziationssozialismus) beeinflusste Schule des Kooperativismus (Kooperatismus). Sie will einen anderen sozio-ökonomischen Ordnungstyp herbeiführen, der

- die individuelle Unternehmung und Konkurrenz durch freie Bildung von kollektiven Unternehmungen ("Assoziation") ersetzt, wobei sich Eigeninitiative mit gegenseitiger Hilfe verbinden soll (5);
- die erwerbswirtschaftlich vermittelte Bedarfsbefriedigung durch direkte Bedürfnisorientierung (Bedarfsdeckungswirtschaft) ersetzt, indem die wirtschaftliche Lenkung aus den Händen der Produzenten nach dem Vorbild der Konsumgenossenschaften in die Hände der Verbraucher zurückverlegt wird (6);

- 
- 1) KARVE, G.: Co-operation. A Balance Sheet. In: Co-operative College Papers No. 13 (1967), June, p. 54
  - 2) Siehe dazu die ausführliche Darlegung der Problematik bei FLEISCHMANN, G.: Wettbewerbstheorie und Genossenschaften. In: BOETTCHER, E. (Hg.): Theorie und Praxis der Kooperation. Tübingen 1972, S. 105 ff. Ebenso BENNECKE, D.: Genossenschaften als Instrument zur Intensivierung des Wettbewerbs in Entwicklungsländern. In: Genossenschaften - Demokratie und Wettbewerb. Tübingen 1972 S. 206 ff.
  - 3) Von den internen Anlaufs- und Funktionsbarrieren sei hier abgesehen ( Teil D, 1. Kap.)
  - 4) Vgl. FÜRSTENBERG, F.: Wirtschaftssoziologie. Berlin 1970, S. 92
  - 5) SOROKIN, P.: Society, Culture, and Personality. New York 1947, p. 131
  - 6) GIDE, Ch.: Kooperatismus. In: Internationales Handwörterbuch des Genossenschaftswesens. Bd. II, S. 571 ff.

- die Privatisierung des Gewinns völlig durch die direkte, gesellschaftliche Nutzung des Surplus (gemeinwirtschaftliches Nutzungsprinzip) ersetzt.(1)

All das ist aber nur möglich, wenn die Wirtschaftsförderung der Mitglieder ausreichend gesichert ist. Förderung besagt nach dieser Konzeption mehr als nur Produktion für den Markt. Auch wenn die Genossenschaften sich vorderhand der marktwirtschaftlichen Techniken bedienen und im Konkurrenzkampf durchsetzen müssen, steht im Hintergrund das Ziel, den Wertagnostizismus durch eine Erziehung zur wertorientierten Konsumentenhaltung und genossenschaftlichen Solidarordnung zu ersetzen.(2) Zu jener Bedarfsorientierung gehört neben der Betrachtung des ökonomisch rationalen Produktionsprozesses auch die humane Gestaltung der Arbeitsbedingungen durch gleichberechtigte Partizipation an der Verwaltung der Wirtschaftsunternehmen.

Hier liegen prinzipielle Unterschiede in der Wirtschaftsorganisation und Wirtschaftsgesinnung, die das kapitalistische Mischsystem langfristig zu einer Barriere werden lassen können. Denn heute schon scheint in den entwickelten Industrieländern die persönliche Erwerbsgesinnung und Nutzensorientierung so stark (geworden) zu sein, dass die Genossenschaften der Erfüllung ihres Langfristprogramms nicht nur nicht näher kommen, sondern sich sogar davon entfernen. Sie unterliegen selbst einer immer stärkeren Transformation und Sinnverschiebung, wie sich an ihrem Strukturwandel zeigt.

Immerhin treffen sich die Vertreter des Kooperativismus in ihren Absichten mit denen von MARX, der seine Zukunftsgesellschaft schliesslich auch als eine genossenschaftliche konzipiert hatte. Allerdings ist der Weg ein ganz anderer als der bisher vom Marxismus-Leninismus eingeschlagene. Letzterer gibt der Verstaatlichung und der Auflösung aller bisherigen genossenschaftlichen Ansätze den Vorzug, um dann im Endstadium die ganze Gesellschaft in eine Grossgenossenschaft zu verwandeln. Erstere suchen dagegen den Genossenschaftssektor unter dem bestehenden - und für ihre Absichten notwendigen - Rahmenbedingungen des dezentralen Wirtschaftssystems solange auszudehnen, bis das marktwirtschaftliche Konkurrenz- und Erwerbsdenken gegenstandslos geworden ist.

In beiden Fällen wäre von einem sozialetischen Standpunkt aus die Frage zu beantworten, ob das genossenschaftliche Maximalprogramm sich aufgrund seiner anthropologischen Grundannahmen als universale Fundierung einer sozioökonomischen Handlungsordnung zu bewahrheiten vermag. (➤ Teil E)

Auch hier ist die Entwicklung in Jugoslawien aufschlussreich: Das produktiv-genossenschaftliche Maximalprogramm, das dort realisiert werden soll, kann auch dadurch in Gefahr geraten, dass es sich als nicht ausreichend erweisen könnte, um die Lebensgrundlagen zu sichern. Seit Mitte der 70er Jahre haben sich hier - von innen und aussen gesehen - die Zweifel verstärkt. Bis heute ist es jedenfalls nicht gelungen, zentrale gesamtwirtschaftliche Steuerungsprobleme zu bewältigen, so dass 1985 69,5 % aller Beschäftigten (4,5 Mio. Arbeitnehmer) weniger als das Existenzminimum verdienten und deshalb die Schattenwirtschaft einen extrem hohen Umfang erreicht hat (die Summe der so erarbeiteten Verdienste beläuft sich auf schätzungsweise 40 % des Bruttosozialprodukts).(3)

- 1) FEUERSTEIN, F.: Genossenschaftswesen als Basis der Volkswirtschaft. Ebenda, Bd. I, S. 340 ff.
- 2) Vgl. MESSNER, J.: Die soziale Frage. S. 112
- 3) Vgl. zu den einzelnen Daten BENELLI, G.: Mitbestimmung und Selbstverwaltung. Köln 1983, S. 128-130 sowie KOHLSCHÜTTER, A.: Titos Erben sind bankrott. In: Die Zeit, No. 4, 17.1.1986, S. 5. Trotz dieser Daten immer noch optimistisch ist KOSTA, J.: Kann Titos Modell überleben? In: Dokument + Analyse, (1980), 3, S. 9 f

## II. Sozio-kulturelles Teilsystem und Partizipationsbarrieren

Lassen wir es bei diesem notgedrungen verkürzten Ausblick auf die rechtlichen Partizipationsbarrieren, die von der Wirtschaftsverfassung gezogen werden, bewenden. Dass sich hier stärkste Existenzhindernisse und Handlungsbarrieren inner- und überbetrieblicher Art für genossenschaftlich-demokratische Ansätze angedeutet haben, dürfte deutlich geworden sein. Die Wirtschaftsverfassung ist aber nicht die einzige ausserbetriebliche Teilnahmebarriere, sie ist vielmehr selbst wieder Ausdruck bestimmter Wertsysteme, geschichtlicher Traditionen, des Entwicklungsniveaus einer Gesellschaft, um nur einige Aspekte zu nennen. Das jeweils umgebende sozio-kulturelle System kann folglich zu einer bestimmten Ausgestaltung der Wirtschaftsordnung führen, ja sogar deren Grundanliegen und rechtliche Ausgestaltung unterspülen und selbst unter den Bedingungen partizipationsfreundlicher Wirtschaftssysteme wirksame Teilnahmebarrieren aufrichten.

Die Erfahrungen mit Entwicklungsländern haben beispielsweise unübersehbar deutlich werden lassen, dass der "institutional approach" der Entwicklungspolitik kaum Erfolgsaussichten hat, wenn er nicht mit bestimmten, im dortigen Milieu vertrauten und praktizierten Grundformen sozialen Zusammenlebens (Struktur- und Motivpotentialen) in Einklang gebracht werden kann. Verändern sich die basalen Beziehungen nicht gleichzeitig, dann machen sie sich mit Sicherheit innerhalb des neuen institutionell-rechtlichen Rahmens wieder breit und bewirken - in FIRTHs Terminologie - nur einen Organisations-, aber keinen eigentlichen Strukturwandel. (1)

Bezogen auf die Problematik der Reaktivierung genossenschaftlicher Elemente heisst das, dass die betriebliche Sozialstruktur der Genossenschaft sich nicht über die sozio-kulturelle Einbettung in übergreifende Strukturen von Sozialbeziehungen, gewohnte Verhaltensweisen und Wertüberzeugungen hinwegsetzen kann. Ist die soziale Umwelt kooperationsfeindlich, dann hat die genossenschaftlich-demokratische Sozialstruktur weder auf betrieblicher noch auf überbetrieblicher Ebene grosse Durchsetzungschancen. Entweder findet das genossenschaftliche System keinen Anklang oder es wird entsprechend der Einstellungen (attitudes) und Erwartungen der Mitglieder umgeprägt. Als Elemente fehlender gesellschaftlicher 'Partizipationskultur' werden im folgenden die Kooperationsneigung (→ Teil D, 1. Kap., I.), das hierarchische Lebensverständnis und die Sozialisation betrachtet.

- 
- 1) Der Gegensatz von "organizational change" und "structural change" ist in der Diskussion um den Terminus Sozialstruktur geradezu klassisch geworden. Vgl. FIRTH, R.: Elements of Social Organization. London 1951



## 1. Soziabilitätsmuster und Kooperativneigung

Die in den verschiedenen Gesellschaften unterschiedlich ausgeprägte Neigung relativ dauerhafte, erweiterte Aktionsgemeinschaften zu gründen oder ihnen beizutreten, kann sich im negativen Fall als wichtige Partizipations- und Kooperationsbarriere erweisen. Ist der Individualisierungs- und Atomisierungsgrad einer Gesellschaft hoch, besitzt demgemäss solidarisches Verhalten einen geringen Stellenwert, dann bleiben meist nur geringe Hoffnungen, über genossenschaftliche Vereinigungen einen "tragenden" Kooperativgeist zu stimulieren. (1) Dies ist dann der Fall, wenn Gesellschaften assoziationshemmende Sozialbeziehungen bzw. "soziefugale" Interaktionsmuster herausbilden. (2)

### a) Familiegebundene Solidarität und genossenschaftliche Partizipation

Es bedarf keiner besonderen Betonung, dass Familienstrukturen grössten Informationswert besitzen, um sozio-kulturelle Systeme zu erkennen und zu bezeichnen. Dies nicht nur wegen der primären Sozialisationswirkungen der Familie, sondern hauptsächlich wegen ihrer fortführenden Tiefenausstrahlung auf das gesamte Sozialverhalten der Individuen. In Kern- und Grossfamilien werden latent oder manifest Loyalitätsbeziehungen aufgebaut, erste Lektionen der Solidarität gelernt, die kaum zu unterschätzende Steuerungsleistungen für das soziale Leben erbringen. (3) Der Bezugsrahmen der Solidarität kann dabei eng oder weit gewählt werden. Das zwischenmenschliche Verhalten kann deswegen von Anfang an in eine relativ stabile individualistische, kompetitive oder kooperative Richtung gelenkt werden. (4)

Dort, wo die familiäre Grossgruppe dominiert - und dies ist in vielen traditionellen Gesellschaften und in "peasant societies" der Fall -, ist die Solidaritätsauffassung vielfach eine familienbezogene, familien-egoistische oder "familistische". Dies soll nicht besagen, dass dabei nicht auf Kooperation und Gruppenloyalität zurückgegriffen werden kann; nur beziehen sich diese allein auf den als vordringlich oder ausschliesslich betrachteten Referenzpunkt der Verwandtschaftsgruppe. (5)

Familistische Sozialbeziehungen sind durch folgende Charakteristika geprägt:

- 
- 1) Zustimmend FREITAG, F.O.: Integration und Kommunikation bei Genossenschaften. S. 218
  - 2) Der Begriff "Soziefugalität" (sociofugality) wurde von dem Psychiater OSMOND geprägt, um auf die Gefahren moderner Architektur hinzuweisen. Er kann aber für die Erkenntnis genereller Kooperationsbarrieren hervorragende Dienste leisten. OSMOND, H.: Function as the Basis of Psychiatric Ward Design. In: Mental Hospitals, April 1957, p. 23-29
  - 3) M. LEVY jr. bezeichnet die Familie deswegen als "major focus of solidarity". Modernization and the Structure of Societies. A Setting for International Affairs. Vol. 2, Princeton, N.J. 1966, p. 378 f. und 387
  - 4) Interessant dazu J. SAWYERS Untersuchungen über die Grade des Altruismus. The altruism scale: a measure of co-operative, individualistic and competitive interpersonal orientation. In: American Journal of Sociology 71 (1965/66), p. 407 ff.
  - 5) Siehe dazu NIMKOFF, M.F. (Ed.): Comparative Family Systems. Boston 1965, p. 31

1. starke Zusammengehörigkeitsgefühle, die sich in der Unterstützung der Familienmitglieder durch Autorität und Ressourcen äussern;
2. kontinuierlicher Zusammenhalt zwischen Ursprungsfamilie und neugegründeter Familie der Kinder;
3. patriarchalische Lenkung der Familienaktivitäten. (1)

Umgekehrt besagt die familistische Solidaritätsverpflichtung eine fast völlige Absenz von Loyalitätsbeziehungen, die über die Familie hinausgreifen. (2) Aufgrund des familienbezogenen Individualismus bildet sich eine "basic incompatibility between collective identification and family solidarity" (3) heraus. Familien wirken unter diesen Umständen nicht als Aufbau- und Verknüpfungselemente eines weiteren Sozialverbandes, sondern als Gegengewicht und Verteidigungsbastion gegen alle übergreifenden Ansprüche, mögen sie nun vom Staat, der Gemeinde, der Nachbarschaft, anderen Familien oder Genossenschaften kommen. Familiengruppe und Gesellschaft bilden "competing foci of identification". (4) Die verwandtschaftsbezogene Verteidigung der Lebenschancen begrenzt den Aktionsraum erweiterter Solidaritätsbeziehungen, wie sie die Genossenschaften verlangen, denn alle Werte und Verhaltensformen sind auf die Erhaltung und Förderung der Familiengruppe ausgerichtet. Die Untersuchungen über den mediterranen Raum und Lateinamerika sind sich über diese Strukturkomponente fast durchweg einig. BANFIELD hat sie mit Blick auf Süditalien als "amoral familism" bezeichnet. (5)

Da die Familien meist nicht in der Lage sind, alle Existenzprobleme ohne fremde Hilfe zu bewältigen, muss die Solidarität dennoch minimal ausgeweitet werden. Diesem Zweck dienen rituelle Verwandtschaftsbeziehungen. Ursprünglich als spirituelle Patenschaften (compare, godparenthood, compadrazgo) gedacht, wachsen sie überwiegend in die Rolle hinein, dem Patenkind und seiner Familie neue Lebenschancen zu eröffnen (materielle und berufliche Unterstützung, Beratung etc.). Oft sind die Paten Aussenstehende, deren Wahl nicht selten von deren ökonomischer und sozialer Stellung beeinflusst wird. Durch ihre Aufnahme als "Familienmitglieder" sind sie nunmehr an die Bewahrung familiärer Werte gebunden, d. h. die Erweiterung der Sozialbeziehung bleibt völlig dem familistischen Denken verhaftet. (6)

Rituelle Verwandtschaften wirken als horizontales und vertikales Selbsthilfesystem auf

- 
- 1) SCHWAEGLER, G.: Soziologie der Familie. Ursprung und Entwicklung. Tübingen 1970, S. 36
  - 2) So etwa COUSINS, A. N.: The Failure of Solidarity. In: BELL, N. W. / VOGEL, E. F. (Eds.): A Modern Introduction to the Family. London 1960, p. 404
  - 3) TALMON-GARBER, Y.: Social Change and Family Structure. In: International Social Science Journal 14 (1962), p. 469
  - 4) a. a. O., p. 486
  - 5) BANFIELD, E. C.: The Moral Basis of a Backward Society. New York 1967, passim. Untersuchungen über das vorrevolutionäre China geben über denselben Tatbestand Auskunft. Vgl. KULP, D. H.: Country Life in South China: The Sociology of Familism. New York 1925, p. 188
  - 6) Vgl. dazu die hervorragenden Arbeiten von KENNY, M.: Patterns of Patronage in Spain. In: Anthropological Quarterly 33 (1960), p. 15 f. und FOSTER, G. M.: Cofradia and Compadrazgo in Spain and Spanish America. In: Southwestern Journal of Anthropology 9 (1953), 1, p. 1 ff.

familiärer Basis, durch das sich andere nicht familiäre Selbsthilfe-Vereinigungen wie Genossenschaften umgehen lassen und die Notwendigkeit erweiterter Kooperation nicht zwingend notwendig machen. Neuartige Trägergruppen mit neuen Zielsetzungen und Leistungsmotivationen treffen unter diesen Bedingungen auf grossen Widerstand und reduzieren die Kooperativneigung, die an der Basis genossenschaftlicher Vereinbarung steht.

Wenig ist auch dann gewonnen, wenn sich Grossfamilien ohne Veränderung der familiistischen Zielsetzungen der genossenschaftlichen Organisationsform bedienen, "Familiengenossenschaften" gründen (1), dabei aber möglichst darauf bedacht sind, die genossenschaftliche Forderung nach Offenheit zu unterbinden (Politik des 'closed shop'). An der Partizipation all derjenigen Aussenstehenden, die sich in ähnlicher sozialer Notlage befinden, zeigen sie kein Interesse. Sie sind vielmehr mit Misstrauen verfolgte potentielle Feinde. Der Charakter der Trägergruppe wird transformiert. (2) Dies führt zu dem zusätzlichen, negativen Effekt, dass sich das familistische Denken auf weitere, nicht familiäre Sozialbereiche ausweitet. (3)

#### b) Fragmentierte Sozialbeziehungen als Teilnahmeharrieren

Genossenschaftlich-demokratische Betriebsstrukturen werden auch behindert, wenn sich die Reichweite sozialer Beziehungen nur an den unmittelbaren Vorteilen orientiert, die ein Individuum daraus ziehen kann. Wenn Beziehungen nur als zweiseitige Dienstleistungskontrakte begriffen werden, kann ein die genossenschaftliche Idee, die nicht am direkten persönlichen, sondern primär am gruppenmässigen Vorteil orientiert ist, kaum Wurzeln schlagen. Vor allem besitzt diese Idee dann kaum Motivationskraft, wenn die Gruppe schwierige Zeiten durchstehen muss und kurzfristige Erfolge nicht zu erwarten sind. Tragen die sozialen Relationen einen ausgeprägt instrumentalen Charakter, dann muss sich Leistung und Gegenleistung prinzipiell und auf Dauer ausgleichen, wenn sie nicht automatisch auseinanderbrechen sollen. Auch hier tritt ein Individualismus zutage, der der genossenschaftlichen Kooperation fremd ist. Ob die moderne ökonomisch-utilitaristische Genossenschaftstheorie, die allein auf die liberalen Grundannahmen baut, auf dauerhafte Genossenschaften zählen kann, muss fraglich bleiben. Die Instrumentalisierung von Beziehungen ist uns von bestimmten Freundschaftsauffassungen, etwa Geschäfts-"Freundschaften", her bekannt. Weniger bekannt, aber nicht minder bedeutsam ist das fragmentierende Beziehungsmuster des

- 
- 1) Unsere eigenen Untersuchungen in Sizilien konnten eine beachtliche Zahl solcher Genossenschaften ermitteln, die einzig gegründet worden waren, um staatliche Zuschüsse zu erhalten. Vgl. GIORDANO, C./HETTLAGE, R.: Mobilisierung oder Scheinmobilisierung? op.cit., S. 63 ff.
  - 2) Was sich oberflächlich als "familien- oder sippengebundene Grundgestalt" (SERAPHIM) darbietet, hat wenig mit genossenschaftlichen Zielsetzungen zu tun.
  - 3) In diesem Zusammenhang macht M. LEVY jr. auch auf den verbreiteten Nepotismus aufmerksam. Familistisches Denken sieht im Nepotismus nicht nur kein Laster, sondern sogar eine Auszeichnung. Dies ganz im Gegensatz zu einem universalistisch verstandenen Gesellschaftsverständnis, das "entpersönlichte" Amtsführung vorschreibt. Modernization and the Structure of Societies. op.cit., p. 389

Patron-Klient-Verhältnisse (Klientelismus, Patronage). (1)

Patrone sind einflussreiche Personen, die anderen vielfältigen Beistand und Schutz gewähren können, ohne auf eine unmittelbare und symmetrische Rückerstattung von Gegenleistungen angewiesen zu sein. Klienten sind diejenigen, die wegen ihrer schwächeren sozio-ökonomischen Position den Schutz der mächtigeren Patrone in Anspruch nehmen. Im Austausch gegen deren Hilfe sind sie zu vielerlei, wenn auch nicht symmetrischen Leistungen als Informationsträger, politischer Supporter, Werbeagent für weitere Klienten etc. verpflichtet. (2) Werden Klienten durch Vermittlung ihres Patrons selbst zu Einflusträgern, an die sich andere Personen wenden können, so werden sie zu Sub-Patronen, ohne ihre Klientenstellung gegenüber ihrem eigenen Patron einzubüßen. Auf diese Weise ergibt sich ein weit verzweigtes Beziehungs- und Verpflichtungssystem, die Klientelschaft, die zu verschiedenen Anlässen und stets wiederholbar aktiviert werden kann (Interaktion von Handlungsserien). (3) Ein solches Beziehungsnetz schafft ein weites Raster von Kontaktstellen, deren man sich bedienen kann, sofern man einmal den Einstieg gefunden hat.

Klientelismus kann erst dadurch entstehen, dass bestimmte Personen ein Einflusspotential und dementsprechende distributive Möglichkeiten besitzen, die der Mehrheit nicht gegeben sind. Die Schwächeren sind deswegen darauf aus, sich so zu plazieren, dass sie in den Genuss der Distribution gelangen. Dies geschieht durch Anerkennung der Rollenverteilung in Herrschafts- (Patrone) und Ausführungsrollen (Klienten) und der damit verbundenen Rollenverpflichtungen. Das Klientelsystem ist die Folge ungleicher Chancenverteilung einer Gesellschaft.

Je ungenügender das generelle Dienstleistungsangebot des Staates auf den verschiedenen Ebenen ist und je ungleicher die Zugangskriterien dazu verteilt sind, desto notwendiger ist es für den weniger Privilegierten, sich einer klientelären Selbsthilfeorganisation anzuschließen. FOSTER hat überzeugend dargelegt, dass der Nährboden für klienteläre Verhaltensmuster überall da besonders günstig ist, wo die Ueberzeugung vorherrscht, dass Wohlfahrt (im umfassenden Sinn) eine statische, fixe Grösse ist, der einzelne eine persönliche Besserstellung also nur auf Kosten der anderen erreichen kann. (4) Da nach dieser Vorstellung die Lebenschancen auch durch Kooperation aller

- 
- 1) E.R. WOLF zeigt auf, dass instrumentale Freundschaften als Vorstufe zum Klientelsystem anzusehen sind. Kinship, Friendship, and Patron-Client Relations in Complex Societies. In: BANTON, M. (Ed.) The Social Anthropology of Complex Societies. London 1968, 2nd ed, p. 16
  - 2) KENNY, M.: A Spanish Tapestry. Town and Country in Castile. Bloomington 1962, p. 136. Ähnlich BOISSEvain, J.: Poverty and Politics in a Sicilian Agro-Town. A Preliminary Report.
  - 3) MUEHLMANN, W. E./LLAYORA, R. L.: Klientelschaft, Klientel und Klientelsystem in einer sizilianischen Agro-Stadt. Tübingen 1968, S. 9. Ihnen zufolge ist Klientelschaft "eine interpersonale Beziehung (Dyade) zwischen einem Klient C und einem Patron P ... (mit) reziproken Rechten und Pflichten, doch so, dass diese Art der wechselseitigen Abhängigkeit asymmetrisch ist, in dem Sinne, dass C abhängiger von P als P von C ist ..." (S. 3) Durch Einbezug der jeweiligen Freunde und Verwandten in diese Beziehungskette entsteht eine "extendierte Klientel".
  - 4) FOSTER, G. M.: Peasant Society and the Image of the Limited Good. In: American Anthropologist 67 (1965), 1, p. 293 ff.

nicht ausgeweitet werden können, ist es für den einzelnen eine vitale Frage, sich einem mächtigen Patron anzuschließen.

Diese klientelären Beziehungsmuster sind nun weiter verbreitet, als man sich allgemein bewusst ist. Sie sind keineswegs nur eine mediterrane Spezialität, sondern finden sich ebenfalls in höchst wirksamer Form in Lateinamerika, den Philippinen, Südasien, Japan und Schwarzafrika. (1) Ländliche Sozialstrukturen scheinen wegen der Personalisierung der Beziehungen dafür besonders prädestiniert zu sein. Es wäre gewiss reizvoll, Klientelismus auch in Industriegesellschaften bzw. bestimmten Grossorganisationen nachzuweisen, um damit die (vermutete) Universalität dieses Phänomens zu unterstreichen. Null-Wachstum beispielsweise könnte dort klienteläres Gebaren schlagartig ans Licht heben.

Für unseren Zusammenhang ist von Wichtigkeit, dass klienteläre, personalisierte Beziehungen zwischen Handelnden (d.h. Patron und Klienten) oder zwischen Gruppen von Handelnden keinen wirklichen Gruppencharakter tragen, sondern eher als Netzwerk dyadischer Beziehungen und Kontrakte (dyadic contracts) zu verstehen sind. (2) Sie sind nur "Quasi-Gruppen", die im Unterschied zu echten Gruppen

1. "ego-zentriert" sind, d.h. in ihrer Existenz von einer spezifischen Person (Patron) als Organisationskern abhängen;
2. Gruppenhandeln nicht auslösen, denn nur die Interaktionen der Mitglieder mit dem zentralen "ego" sind von Bedeutung. (3)

Im eigentlichen Sinn findet gar keine Mitglieder-Interaktion statt, sondern nur zwischen einzelnen Mitgliedern und den Patronen (Sub-Patronen). Dies erhellt u.a. schon daraus, dass dem einzelnen die übrigen Glieder der Beziehungskette oft unbekannt sind. Interaktionen verlaufen nach dem Muster von "action sets", die nicht auf permanente Gruppenkohäsion aufgebaut sind, sondern begrenzte Arrangements für begrenzte Ziele und

- 
- 1) Einige wenige Literaturhinweise mögen hier genügen: SCHMIDT, S.W.: Bureaucrats as Modernizing Brokers? Clientelism in Columbia. In: Comparative Politics 6 (1974), 3, p. 429 ff.; GELLNER, E.: The Great Patron. A Reinterpretation of Tribal Rebellions. In: Archives Européennes de Sociologie 10 (1969), 1, p. 61 ff.; LANDE, C.H.: Networks and Groups in South-East Asia: Some Observations on the Group Theory of Politics. In: American Political Science Review 67 (1973), p. 103-27; MAIR, L.P.: Clientship in East Africa. In: Cahiers d'Etudes Africaines II (1961), p. 315 ff. - Interessant ist in diesem Zusammenhang der Hinweis des schwedischen Ost-Afrika-Kenners HYDEN, G.: "Co-operatives in East Africa are ... very often ruled on the basis of ... existing informal 'patron-client' relationships." Und weiter: "Favoritism and corruption are often the result of planting democratically managed co-operatives in this kind of environment." Co-operatives and their socio-political environment. In: WIDSTRAND, C.G. (Ed.): Co-operatives and Rural Development in East Africa. New York 1970, p. 65. - BURKOLTER, V.: The Patronage System. Theoretical Remarks (Social Strategies, 4). Basel 1976, p. 28 ff., setzt sich mit Patronage in Japan auseinander.
  - 2) FOSTER, G.M.: Dyadic Contracts. A Model for the Social Structure of a Mexican Peasant Village. In: American Anthropologist 63 (1961), p. 1173 ff.
  - 3) Ausführlich dazu MAYER, A.C.: The Significance of Quasi-Groups in the Study of Complex Societies. In: BANTON, M. (Ed.): The Social Anthropology of Complex Societies. London 1960, 2nd ed., p. 96 f.

Zeitperioden darstellen.

Daraus wird ersichtlich, dass Klientelismus ein Loyalitätssystem darstellt, das den genossenschaftlichen Intentionen widerspricht. Als temporäre, interpersonale Interessenkontrakte unter unterschiedlich Privilegierten kennen Klientelbeziehungen kein dauerhaftes, gemeinsames Kooperationsziel. Die Initiative folgt kurzfristigen Interessen, hat etwas Provisorisches, Abtastendes. Sie lässt sich auf längerfristige Bindungen nicht ein. Gelenkt von einem allgegenwärtigen Misstrauen gegenüber den potentiellen Konkurrenten um die begrenzte Güterwelt lässt man sich wohl auf vielfältige Koalitionen, nicht aber auf ein wirkliches Engagement für Personen oder gemeinsame Zukunftsplanung ein. Die Kurzfristigkeit und Kurzsichtigkeit der dyadischen "Kooperation" bezeichnet MUEHL-MANN als Mangel an "kooperativer Phantasie". (1) Soziale Beziehungen werden ganz vom individualistisch verstandenen Eigeninteresse her aufgebaut, ermangeln der Dauerhaftigkeit und Gemeinschaftsorientierung und schlagen sich deshalb als "fragmentation of social groups" nieder (2), die genossenschaftlichen Gruppenhandeln und kooperativer Subsystembildung entgegensteht.

Wie schwer es das Genossenschaftswesen hat, mit diesen fragmentierten Sozialbeziehungen zurecht zu kommen, beweisen beispielhaft die Erfahrungen in Sizilien. Dyadisch-klienteläre Aktionsmuster haben auch das dortige Genossenschaftswesen geprägt. In überwiegenden Fällen hat sich ein Patron der Genossenschaft bemächtigt, dem die Genossen als Klienten unbesehen folgen, sofern sie ihre privaten Erwartungen und Interessen anschaulich gefördert sehen. Vielfach gelangen die Genossenschaften erst zur Handlungsreife, wenn Patrone sich ihrer annehmen und in ihr eigenes Einflussnetz integrieren, nicht ohne dadurch eigene, gesteigerte Einflusschancen als Patron zu erlangen. Daran ändert prinzipiell auch die Tatsache nichts, dass sich das Schwergewicht der Macht im Zuge der "Modernisierung" immer stärker zur staatlichen Verwaltung verlagert. Persönliche Patronage einiger Notabler wandelt sich dann in bürokratische Patronage. (3) Solche "Patronage-Genossenschaften" zielen aber deutlich an der Vorstellung übergreifender Gruppensolidarität, sozialer Integration und Partizipation von Gleichgestellten (power equalization) vorbei. Partizipation ist immer nur über das vertikale, asymmetrische Einflussnetz und patronale Abhängigkeitsverhältnis möglich. (4) Genossenschaftlich-demokratische Führung des Geschäftsbetriebs, selbst auch als indirekte Partizipation, hat unter diesen Bedingungen kaum eine Durchsetzungschance. Der einzelne kann im Klientelsystem ja nicht gleichberechtigter Genosse sein, sondern nur Unterlegener, Schutzbedürftiger oder Untertan, das genaue Gegenteil von dem, was VIERKANDT als Charakteristikum genossenschaftlicher Sozialstrukturen herausgearbeitet hat. Ohne Möglichkeit und Willen zur kooperativen Vereinbarung aber bleibt die Grossfamilie

- 
- 1) MUEHLMANN, W. E./LLAYORA, R. J.: op. cit., S. 40. Zustimmung SCHNEIDER, J.: Family Patrimonies and Economic Behavior in Western Sicily. In: *Anthropological Quarterly* 42 (1969), 3, p. 122
  - 2) TARROW, S. G.: *Peasant Communism in Southern Italy*. (Yale Studies in Political Science, 21). London/New Haven 1967, p. 66
  - 3) TARROW, S. G.: op. cit., p. 344
  - 4) Von der Sonderform des mafiosen Klientelismus, der auch in Genossenschaften Eingang gefunden hat, wird hier abgesehen. Sein Kennzeichen ist es, dass der Patron beim Aufbau seines Klientelsystems vor Gewaltandrohung und -anwendung nicht zurückschreckt. Unnötig zu betonen, dass "demokratische" Ansätze gänzlich systemfremd sind.

"almost the only formalized social entity". (1) Die Differenzierung des Sozialsystems durch neu auftretende Trägergruppen wird blockiert (2), obwohl von rechtlicher Seite möglicherweise keine Hindernisse im Wege stehen.

## 2. Autoritätsmuster und genossenschaftliche Partizipation

Die dyadische, asymmetrische Konstruktion des Klientelsystems enthält zugleich einen Hinweis darauf, dass die partizipationsfeindliche Umwelt nicht nur durch bestimmte horizontale Soziabilitätsmuster bedingt ist, sondern auch durch eine ganz bestimmte vertikale Autoritätspraxis derjenigen, die die einflussreichen Positionen inne haben. Denn die Asymmetrie ist gerade ein Charakteristikum der Herrschaft. (3)

Jede Autorität kann als "Strukturiertes Führungs-Nachfolge-Verhältnis" verstanden werden, in dem ein Teil für den anderen eine auf innerer Anerkennung ruhende Vorbildrolle übernimmt. (4) Hierbei ist es angebracht, zwischen "Herrschaftsautorität" und "Auftragsautorität" zu unterscheiden. (5)

### a) Herrschaftsautorität und die Unmöglichkeit basis-demokratischer Gegenmacht

Wird Autorität so erfahren, dass die Autoritätsunterworfenen keinen Beitrag zu deren Erzeugung leisten, sondern ihr einfach aus traditionellen, religiösen oder sonstigen Gründen unterworfen sind, so haben wir es mit Herrschaftsautorität zu tun. Der Einfluss des "Höheren" wird aufgrund seiner einmal gegebenen, nicht hinterfragten Position legitimiert. Grundlage der Herrschaftsautorität sind gesellschaftliche Machtstrukturen, die sich auf besondere Besitzverhältnisse, Standesunterschiede oder religiös fundierte Kastenvorrechte gründen, sich also ganz generell auf starke Schichtunterschiede, schichtspezifische Positionsbesetzung und dementsprechende Mobilitätsbegrenzungen abstützen.

In allen Gesellschaften, in denen allgemein oder in bestimmten Bereichen solche ausgeprägten Status-Orientierungen gegeben sind, wird Teilnahmeverlangen der Minderprivilegierten mit besonderem Argwohn der Mächtigeren verfolgt, die in Partizipationsstrukturen mit Recht eine Minderung ihrer Privilegien und ihres Einflusses se-

- 
- 1) RUBEL, A.J./KUPFERER, H.J.: Perspectives on the Atomistic-Type Society. In: Human Organization 27 (1968), p. 189
  - 2) Dies bezeichnet S.N. EISENSTADT als "regressive development". Social Change, Differentiation, and Evolution. In: COSER, L./ROSENBERG, B. (Eds.): Sociological Theory. New York 1969, p. 722
  - 3) PERROUX, F.: Macht und ökonomische Gesetzmässigkeit. In: SCHNEIDER, H.K./WATRIN, Ch. (Hg.): Macht und ökonomisches Gesetz. Berlin 1973, S. 739 (737 ff.)
  - 4) STRZCELEWICZ, W.: Herrschaft ohne Zwang. In: Die autoritäre Gesellschaft. Opladen 1972, 3. Aufl., S. 30 f.
  - 5) ESCHENBURG, Th.: Autorität in der Demokratie. In: Ders.: Ueber Autorität. Frankfurt 1976, S. 158

hen. (1) Traditionale lokale Machthaber gelten als typisches Beispiel. In Entwicklungsländern etwa besitzen sie als Landeigentümer, Geldverleiher etc. meist so viel Macht, dass sie jeden Partizipationsversuch der Basis durch Drohung oder Gewalt aus den Angeln heben können. Hiervon sind die Genossenschaften also direkt tangiert. (2) Selbst wenn das Genossenschaftswesen gegen diese Machthaber durchgesetzt werden kann, und selbst wenn die starken Schichtbarrieren offiziell als aufgehoben gelten, hat sich die traditionale Herrschaftsautorität vielfach informell trotzdem erhalten und formt die Genossenschaft von innen her im Sinne der verbürgten kulturellen Erwartungen. Die Partizipation von Menschen, die sich in extrem ungleicher sozialer Lage befinden, wäre nur dazu angetan, die ohnehin bestehenden Unterschiede in den Genossenschaften noch zu verstärken. (3)

Es wäre zuviel vom Genossenschaftswesen erwartet, wollte man ihm allein die Last aufbürden, jene Unterschiede auszugleichen. Entwicklungsstrategien, die nur bei der Masse der Unterprivilegierten ansetzen, können nur begrenzt wirksam sein, "eben weil die Marginalität nicht nur etwas mit den Randgruppen, sondern auch mit der herrschenden Schicht der Gesellschaft zu tun hat." (4)

Kann die Autonomie der Genossenschaften nicht von aussen her bekämpft werden, so wird sie es eben von innen her. Meist haben die traditionellen Machthaber kein Interesse an der "Emanzipation" der Masse der Bevölkerung, sie sind alles andere als Träger sozialer Innovation; sie sind vielmehr darauf aus, sich innerhalb der neuen Strukturen - etwa durch gezielte Informationsbarrieren (5) - abzusichern, bzw. die Genossenschaften für ihre höchstpersönlichen Zielsetzungen umzubiegen. Träger der Herrschaftsautorität stehen ganz im Gegensatz zu einer genossenschaftstypischen Führung, die sich nicht auf Positionsmacht schlechthin berufen kann, sondern sich vorwiegend auf Experten- und Ansehensmacht stützt. Wo Herrschaftsautorität mit ihrer straffen Hierarchie als soziale Dominante erfahren wird, müssen Kooperativneigung und genossenschaftlicher Demonstrativ-Effekt getrübt werden.

- 
- 1) Hierin sieht A. MATEJKO begründetermassen eine der Hauptschwierigkeiten aller Partizipationsprojekte. Vgl. *The Sociotechnical Principles of Workers' Control-Industrial Democracy: Myth and Reality*. In: *Participation and Self-Management*. Vol. 3, Zagreb 1973, p. 30 ff. und 42 ff., sowie ders: *Task versus Status. The Contradictions of Modernization*. In: *International Review of Sociology* VI (1970), 1
  - 2) Ausführlich dazu BERGMANN, H.: *Die genossenschaftliche Demokratie zwischen traditionellen Machthabern und der Entwicklungsverwaltung*. In: BOETTCHER, E./WESTERMANN, H. (Hg.): *Genossenschaften - Demokratie und Wettbewerb*. Tübingen 1972, S. 150
  - 3) UN-Research Institute for Social Development: *Research Notes* 3 (1970), dec., p. 40 ff.
  - 4) MOHR, H. J.: *Die Rolle der kommunitarischen landwirtschaftlichen Unternehmungen in einer ländlichen Entwicklungsstrategie*. op.cit., S. 167
  - 5) Näheres bei REIMANN, H.: *Innovation und Partizipation. Diffusionspolitische Erfahrungen aus der Entwicklungsregion Sizilien*. In: KOENIG, R. (Hg.): *Aspekte der Entwicklungssoziologie*. Köln/Opladen 1969, S. 390 ff.



## b) Auftragsautorität und ihre klienteläre Umdeutung

Anders scheinen die Chancen genossenschaftlicher Partizipation der Basis zu liegen, wenn Gesellschaften oder gesellschaftliche Subsysteme vom vertikalen Beziehungsmuster der "Auftragsautorität" geprägt sind. Schon deren genetische Entstehung ist eine andere. Autorität von Inhabern einflussreicher Positionen beruht hier auf einem ausdrücklich oder unausgesprochen erteilten Auftrag, der meist die Folge eines Kompetenzvorsprungs irgendwelcher Art ist. (1) Bestimmte Herrschaftsfunktionen werden dabei auf Widerruf übertragen. "Das Nachfolgeverhältnis ist unter diesen Bedingungen also normengemäss kündbar und der Wechsel der Führung kann im Rahmen der Ordnung ohne gewaltsamen Bruch mit den geltenden Normen vollzogen werden." (2)

Diese Beschreibung trifft auf den ersten Blick auch auf das Patron-Klient-Verhältnis zu. Auch hier werden bestimmte Personen mit gewissen Aufgaben "beauftragt", die die Basis nicht lösen kann. Auch Widerruf (recall) der klientelären Abhängigkeit ist in gewissem Sinn möglich, denn der einzelne kann die Klientel verlassen. Hiermit hebt sich das Patronagesystem von der oben angedeuteten Form der Herrschaftsausübung ab.

In Wirklichkeit ist aber auch im Klientelismus kein Ansatz zu egalitär-genossenschaftlichem Denken zu finden, das demokratische Betriebsformen unterstützen könnte. Das hierarchische Gesellschaftsverständnis wird mit gewissen Modifikationen auch im Patronagesystem beibehalten und fliesst in das Genossenschaftswesen ein.

Da die Führungsrollen nach patronalem Status vergeben werden, sind die Statuslinien sehr streng gezogen. So wird auch die Führungselite der Genossenschaften widerspruchslos nach ihren augenblicklichen Transaktionsmöglichkeiten im Patronagesystem rekrutiert. Genossenschaftlicher "leader" kann überwiegend nur der werden, der über ein die gewöhnlichen Mitglieder weit überflügelndes Netz strategisch wichtiger Einflusskanäle verfügt, die richtigen Kontakte zu höhergestellten Patronen oder "Freunden" hat und sich als dienstfertiges Glied mit seiner eigenen Klientel in die umfassende Klientel des höheren Patrons einfügen versteht. Nur wer ein Patronage-Potential besitzt, kann für die Mitglieder als Genossenschaftsmanager interessant sein.

Dies liesse sich als ein für ein bestimmtes gesellschaftliches Entwicklungsstadium verständlicher Gründungsvorgang von Genossenschaften auffassen, sofern dafür gesorgt wäre, dass die wesentlichen Partizipationsrechte der Genossen gewahrt oder zumindest ernsthaft stimuliert würden. Im Klientelsystem ist das aber kaum der Fall, denn das Genossenschaftsverständnis der Führung wie der Basis bleibt überwiegend dem hierarchischen Gesellschaftsverständnis verhaftet und teilt die betriebliche Organisation bewusst oder unbewusst dichotomisch in Mächtige und ihre Gefolgsleute ein. (3)

---

1) Auftragsautorität steht in enger Beziehung zur "funktionalen Autorität", deren Kennzeichen bekanntlich die "geachtete Sachverständigkeit" ist. Vgl. HARTMANN, H.: Funktionale Autorität. Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff. Stuttgart 1964, S. 57

2) STRZCELEWICZ, W.: Herrschaft ohne Zwang. op.cit., S. 38 f.

3) Vgl. dazu die aufschlussreichen Untersuchungen von C. GIORDANO über die klientelistische Transformation des Genossenschaftswesens in Sizilien. - Führungsposi-

In einer klientelistischen Sozialstruktur versteht sich der Genossenschaftsmanager selbst als Patron (Sub-Patron), der in der Lage ist (und sein muss), der Genossenschaft anderweitig nur unter erschwerten Bedingungen zu beschaffende materielle Vorteile zu vermitteln. Dazu ist sein vertikales Einflussnetz unersetzlich. Er wirkt hierbei sozusagen als Einzelkämpfer, wenngleich die potentielle Eingliederung "seiner" genossenschaftlichen Basis in die übergreifende Klientel des mächtigeren Patrons von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist. Für die Anknüpfung an ein solches klienteläres Netzwerk ist die horizontale Solidarität unter den Genossen nicht nötig, ihr versuchter Einfluss auf die Geschäftsführung eher hinderlich. Nicht ihre Aktivität, sondern eher ihre Passivität und Fügsamkeit kann in diesem Verfahren einen strategisch wichtigen Beitrag leisten. Der dyadisch fragmentierte Transaktionsstil unter Patronen bringt es mit sich, dass der "leader" nicht am Ausbau genossenschaftsdemokratischer Führung des Geschäftsbetriebs interessiert sein kann. Ihm ist deswegen auch nicht an einer Klarlegung seiner Zielsetzung und an einer Rechenschaft gegenüber den Genossen gelegen. Informationsgefälle zwischen Führung und Basis wird damit festgeschrieben, erhöhte Verhandlungskosten und Koordinationsleistungen fallen nicht an.

Das besagt nicht, dass der Manager/Patron keine Verpflichtungen und Loyalität gegenüber den Mitgliedern besäße, doch für seine Patronage-Leistungen verlangt er von den Mitgliedern "seiner" Genossenschaft, dass sie sich ihm unterordnen und seine vertikalen Transaktionen nicht erschweren. Im besten Fall handelt es sich also um die von einem "starken Mann" dominierten "Geschäftsführer-Genossenschaften" DRAHEIMS, gegen den die Mitglieder keine eigentliche Gegenmacht aufbauen können. (1) Eine mitgliederaktive Genossenschaft ist unter solchen Bedingungen eine Fiktion. In einer klientelären Sozialstruktur muss sie immer "leitungsaktiv" (SERAPHIM), ja sogar "leitungsdominant" und ohne eingewichtige Partizipation der Mitgliederwirtschaften sein. Die patronale Verpflichtung gegenüber den schwachen Klienten hat eine patriarchalische, persönliche Färbung. (2) Sie deckt sich auch deshalb nicht mit der "Dienstgesinnung", die dem genossenschaftlichen Treuhandverhältnis eigen sein sollte, denn der genossenschaftliche Patron handelt nicht ohne kräftiges Eigeninteresse. Schließlich verfügt er mit dem Genossenschaftsbetrieb und dem klientelen Netzwerk aus Genossenschaftsmitgliedern über ein Instrument, das sich wirksam zur Stärkung der eigenen ökonomischen Chancen und zum Ausbau der eigenen Position als Patron einsetzen lässt. (3)

Wegen der ungleichen Machtverteilung in der Gesellschaft ist der Zugang zur patronalen Einflussphäre strikt begrenzt. Dadurch wird der Wettbewerb um die knappen Führungspositionen begrenzt. Eine einmal etablierte Führungselite besitzt eine abgesicherte Stellung, die ihr weitgehend unkontrollierbare, autonome Handlungsspielräume ermöglicht. Den Genossenschaftsmitgliedern scheint eine Aemterrotation als Ausdruck ihres

---

tionen in "peasant societies". Zur partiellen Abbildung der Sozialstruktur in Genossenschaften. In: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie 2(1976), Juni S. 143 ff.

- 1) DRAHEIM, G.: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. S. 82
- 2) Es bestehen erhebliche Ähnlichkeiten zur feudalen Situation, die - mit O. BRUNER - "'private', 'hausherrliche' Abhängigkeiten im agrarischen und gewerblichen Betrieb" schuf. Feudalismus. Ein Beitrag zur Begriffsgeschichte. In: Ders. Neue Wege der Verfassungs- und Sozialgeschichte. Göttingen 1968, 2. Aufl., S. 138
- 3) Einen interessanten Fall von Instrumentalisierung in Genossenschaften in Kenia beschreibt HAMER, J.H.: Self-Interest and Corruption in Bukusu Cooperatives. In: Human Organization 40 (1981), 3, S. 202-210

Kontrollwillens auch gar nicht geraten, denn ein guter Patron ist unersetzbar, also auch "inamovibel". (1) So bildet sich eine geschlossene, oligarchische Elite ohne reelle Möglichkeiten, diese "innerhalb einer begrenzten Frist ... auf gesetzlichem Wege durch andere zu ersetzen". (2) Geschlossene, konkurrenzlose Eliten sollten aber nicht mit Führung, sondern offen mit Herrschaft bezeichnet werden, wie es auch HERMENS fordert.

Dem Führungsvorsprung der Patrone entspricht die bewusste Immobilität der Masse, und zwar nicht nur infolge der Sozialisationsbarrieren, sondern auch der Fremd- und Selbstdefinition als Klientel. Im klientelär-hierarchischen Sozialsystem akzeptiert die Masse der Unterprivilegierten ihren geringen Status, denn ihre Ansprüche werden durch patronale Leistungen abgesichert. Auftretende Spannungen lassen sich durch eine Art "neofeudale Absetzung nach unten" (3) reduzieren. Die Basis legitimiert überdies den Status des Mächtigeren. Sie akzeptiert ihn aber nur solange, als er wirklich machtvoll und einflussreich ist, denn dies ist in ihrem eigenen Interesse. Dahinter steckt die historisch erhärtete Erfahrung der Schwachen, dass sie eine Verbesserung ihrer Lage nur erwarten können, wenn sie sich den patronalen Bindungen an ihre Leaders unterwerfen (4), stets von neuem in das hierarchische Gefüge einordnen und sich darauf beschränken, das Klientelsystem aktionsfähig zu erhalten. Sedimente traditioneller Treue- und Dienstauffassungen wirken dabei unterstützend.

Der persönliche, sozial fragmentierende Transaktionsstil bringt es auch mit sich, dass die Genossenschaftsbasis kein direktes Interesse am Ausbau der Genossenschaftsdemokratie besitzen. Die partikularistische Patron-Orientierung jedes einzelnen erschwert den Kontakt unter den Mitgliedern und die gemeinsame Abstimmung der Handlungen. Das Misstrauen gegen alle Aussenstehenden verunmöglicht horizontale Kommunikation.

Aus all dem lässt sich schliessen, dass das Klientelsystem der direkten und indirekten Mitgliederpartizipation im Unternehmen höchst prohibitiv entgegensteht. "Clientelismo has a critical impact on participation. Participation in a cliental system while nominally similar to representation is completely different from participation in a representative system" (5):

Während Partizipation im gewaltenteiligen Repräsentationssystem darauf abzielt, Macht auf möglichst viele Träger zu verteilen und persönliche Machtausübung durch ein "kompliziertes System gegenseitiger Kontrollen und Hemmungen" einzuschränken (6), um damit - sozialgeschichtlich gesehen - "Freiheit von den Weisungen feudaler Klientel" zu gewinnen (7), wird im Klientelsystem der Sinn der "Auftragsautorität" um-

- 1) MICHELS, R.: Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. S. 351 ff.
- 2) HERMENS, F.A.: Verfassungslehre. Köln/Opladen 1968, 2. Aufl., S. 38 ff
- 3) Eine nützliche Beschreibung dieser Politik der Spannungsreduktion findet sich bei HOFFMANN-NOWOTNY, H.J.: Soziologie des Fremdarbeiterproblems. Stuttgart 1973, S. 240
- 4) Vgl. GALT, A.H.: Carnival on the Island of Pantelleria. Ritualized Community Solidarity in an Atomistic Society. In: Ethnology XII (1973), p. 327
- 5) TARROW, S.: Peasant Communism ... p. 77
- 6) ZEIDLER, W.: Artikel "Recht". In: Welt der Politik. Hrsg. v. H. RICHTER. Frankfurt/Berlin/München 1971, S. 103
- 7) GRESS, F.: Artikel "Repräsentation". In: GOERLITZ, A. (Hg.): Handlexikon zur Politikwissenschaft. München 1972, S. 383

gebogen. Die Basis leistet einen zu marginalen Beitrag beim Zustandekommen dieser Autorität, um die Führung formell als solidarisch zu bezeichnen. Patronale, egozentrierte Führung ist deswegen als nicht-genossenschaftlich zu bezeichnen. (1) Partizipation im Klientelsystem ist nur entsprechend der festen Statusbarrieren des einzelnen Einflusssträgers möglich, so dass eine grössere Umschichtung zu Gunsten der Basis nicht erreicht wird. (2)

Andererseits sind "peasant societies" doch meist wieder so mobil, dass man einem Patron nicht auf Gedeih und Verderb ausgeliefert ist. Seine Herrschafts- und Beschützerrolle bemisst sich an der dauerhaften Befriedigung der Interessen seiner Klientel. Erweist sich ein Patron im Lauf der Zeit als nicht stark genug, so kann ihm die Gefolgschaft aufgekündigt bzw. in der Genossenschaft das Mandat entzogen werden, aber nur, um sich möglichst umgehend einem neuen, einflussreicheren Patron zu unterstellen. Der Verbesserung der Lebenschancen durch Assoziation der Schwachen alleine wird keine Erfolgsaussicht eingeräumt. Eine Rolle als Vermittlung (bridging mechanism) zwischen der Masse bzw. Gruppierungen von Individuen und Elite sowie als Element der sozialen Kontrolle können Genossenschaften deshalb auch nicht spielen.

Im Rückblick lässt sich das Klientelsystem, da wo es verbreitet ist, als überaus gewichtige Barriere genossenschaftlich-demokratischer Teilnahmebemühungen beurteilen:

- (1) Patronagebetonte, leitungsdominante Genossenschaften bieten keine institutionelle Garantie gegen Herrschaftswillkür. Selbst da, wo eine Dienstgesinnung des Genossenschaftsmanagers bzw. Patrons vorhanden ist, nimmt sie leicht patriarchalisch-autoritäre Formen an, die dem ursprünglichen Genossenschaftsverständnis entgegenlaufen.
- (2) Klienteläre Genossenschaften entbehren des "Trägerbewusstseins" der Genossenschaftsmitglieder. Ihr Gemeinschaftsbetrieb gilt ihnen nicht als Selbsthilfe-Institution. Vielmehr warten die Mitglieder in scheinbarer Immobilität darauf, dass sich der Patron als wirksamer Leistungsträger erweist. Ihre Aktivität bezieht sich nicht auf die Genossenschaft als solche, sondern auf das klienteläre Netzwerk.
- (3) Damit wird das partizipative Emanzipationsziel verfehlt. Die breite Basis der Bevölkerung bleibt immer nur Objekt des Handelns. Sie wird nicht eigenverantwortliches Subjekt. Als Kettenglied des patronalen Netzwerks hat sie weniger Interesse daran, die genossenschaftlichen Partizipationsrechte wahrzunehmen, als daran, immer dann zu Diensten zu stehen, wenn es die Interessen der jeweils hierarchisch höher gestellten Kettenglieder verlangen. Damit erfährt das genossenschaftliche Partizipationsziel eine wesentliche Umdeutung. Es wird "ent-genossenschaftlicht".

---

1) BURGHARDT, A.: Allgemeine Wirtschaftssoziologie. Pullach b. München 1974, S. 190 f.

2) Dies soll nicht heissen, dass es nicht einzelnen möglich ist, aufzusteigen und mit Glück oder mit Hilfe seiner Verwandtschaftsbande selbst die Stellung eines Patrons zu erwerben, ein Massenphänomen der Umschichtung ist dies aber nicht.

### 3. Weltanschauung, Genossenschaftsidee und Partizipation

Die als exemplarisch angesprochenen Soziabilitäts- und Autoritätsmuster bekräftigen die Annahmen der Organisationssoziologie, dass Partizipations- und Kontrollmöglichkeiten nicht unerheblich vom vorherrschenden Wert- und Normsystem der näheren und weiteren sozialen Umwelt beeinflusst werden, von welchem wiederum die Art der Sozialisation der Systemmitglieder abhängt. (1)

Die genossenschaftlichen Sozialisationsbemühungen sind nur zu realisieren, wenn sie ihrerseits auf bestimmten, schon vorgegebenen Sozialisationsvorgängen und internalisierten Verhaltensansprüchen aufbauen kann, die sich mit entsprechenden institutionellen Anreizen in kooperatives Verhalten umsetzen lassen. Sind allerdings die zu "sedimentierten Traditionen" (HUSSERL) abgesunkenen Denk- und Handlungsmuster so gestaltet, dass Selbsthilfe und Solidarität in der jeweiligen Gesellschaft keinen hohen Stellenwert einnehmen, dann kann es zu einer permanenten "Gegensozialisation" kommen, die den genossenschaftlichen Auftrag unterläuft. Auf den subsistenten Kern genossenschaftlicher Bemühungen sind solche Sozialstrukturen nicht ansprechbar. (2)

Aus der durch lange Erfahrungen erhärteten Erkenntnis heraus, dass zähleibige Denkgewohnheiten bestimmte Aktionsregeln festschreiben, die alle Innovationsansätze wirkungslos abprallen lassen, haben die Theoretiker des Genossenschaftswesens durchwegs die Bedeutung der genossenschaftlichen Gesinnung und Ideologie (3) betont. GRUENFELD hat die Genossenschaftsideologie sogar zur "Seele der Genossenschaft" erklärt. (4)

Ursprünglich zumindest haben die einzelnen Genossenschaftsverfechter grössten Nachdruck darauf gelegt, "dass sie eine andere Rangordnung der Werte kennen als die, die in der liberal-kapitalistischen Zeit vorherrschte. Insbesondere hat die Genossenschaftsbewegung immer zum Ausdruck gebracht, die höchsten Werte, die auch in der Wirtschaft Geltung haben müssen, seien die Würde und die Freiheit der Person." (5) Traditionell, heute aber zum eigenen Nachteil abgeschwächt, ist das Genossenschaftswesen wertgeladen, wenngleich man dabei von ganz verschiedenen - wenn auch nicht beliebigen - weltanschaulichen Standpunkten ausging. Das gilt für die christliche Richtung (KINGSLEY, V. A. HUBER, VANSITTAERT-NEALE) ebenso wie für frühsozialistische Vertreter (FOURIER, OWEN), den produktivgenossenschaftlichen Sozialismus (BUCHEZ, BLANC, LASSALLE) ebenso wie für den landwirtschaftlichen (OPPENHEIMER, HERTZKA) und konsumgenossenschaftlichen Sozialismus (GIDE, POISSON, LAVERGNE). In

- 
- 1) Siehe dazu die Ausführungen bei ELDRIDGE, J. E. T./CROMBIE, A. D.: A Sociology of Organizations. (Studies in Sociology. Vol. 8). London 1974, p. 118
  - 2) A. ETZIONI spricht in einem ähnlichen Kontext von "unresponsive societies". Vgl. The Active Society. p. 503 ff.
  - 3) Ideologie ist hier nicht in einem negativistischen Verständnis von "falschem Bewusstsein" verwendet, sondern in einem anerkennenden Wortgebrauch als unverzichtbares Gedankengefüge, mit dem sich eine bestimmte Praxis gestalten lässt.
  - 4) GRUENFELD, E.: Das Genossenschaftswesen. 1928, S. 47
  - 5) BACK, J. M.: Schlussvotum. In: Aktuelle Genossenschaftsprobleme. Basel 1953, S. 185. Ähnlich INNO, K.: Das soziologische Wesen der Genossenschaft. In: Excerptum apophoreta Tartuensia. Stockholm 1949, S. 298 f.

dem Punkt waren sich alle einig, dass der rein individualistischen, gesellschaftlichen Praxis eine andere Weltanschauung (und Gesellschaftspolitik) entgegengesetzt werden müsse. (1) In späteren Zeiten hat sich davon zumindest noch die abgeleitete Ideologie der Sicherung bäuerlicher und handwerklicher Lebensweise erhalten. (2) Selbst darin kommt immer noch zum Ausdruck, dass neben der unternehmerischen Wirtschaftlichkeitsrechnung auch eine Bilanz der kooperativen Werte, eine Art "Sozialbilanz", aufzustellen sei, die sogar zu einer Selbstbeschränkung ökonomisch-legitimer Verhaltensweisen führen kann. Diese Sonderkosten sind nicht von aussen auferlegt, sondern entstammen einem höheren Gesellschaftsideal. (3)

Ohne eine starke genossenschaftsfreundliche Ideologie, die innerhalb und ausserhalb des einzelnen Geschäftsbetriebs wirksam ist, wird das Genossenschaftswesen auf Dauer fast notwendig dem bekannten "Strukturwandel" unterliegen. Als Land, das sich dieses Zusammenhangs deutlich bewusst ist, kann erneut Tanzania angeführt werden. Die herrschende Auffassung ist dort die, dass das Genossenschaftswesen sich nur dann behaupten kann, wenn es durch eine staatlich propagierte Genossenschaftsideologie unterstützt wird, die als Stimulus für den genossenschaftlichen Erziehungsauftrag wirkt. (4) Viele andere Länder stehen u.a. deshalb vor so grossen Schwierigkeiten im Genossenschaftswesen, weil sie ein solches stimulierendes, gesamtgesellschaftliches Leitbild nicht besitzen. Tanzania dagegen ist es gelungen, eine der Masse zugängliche "working ideology" der Solidarität zu finden (5), die die Brücke zwischen individuellem und kollektivem Engagement schlägt. Ihre Bedeutung wird desto stärker, je rapider der soziale Wandel einsetzt und traditionelle Wertvorstellungen an Orientierungskraft verlieren.

Deutlich lässt sich dieser Zusammenhang auch am Beispiel der israelischen Kibbutzim belegen. Seine Erfolge können nicht ohne das nationale Sendungsbewusstsein, den von den Gründervätern propagierten "Kult der Arbeit" (6), und die durch konstanten Aussen- und Druck erzwungene Solidarhaltung (kakkara) verstanden werden. Gewiss handelt es sich hierbei um eine a-typische Situation, jedoch wird daran klar, wie stark die Existenz genossenschaftlich-partizipativer Betriebsformen von der gelebten Weltanschauung und Lebensauffassung der Genossenschaftsmitglieder abhängt.

Auch aus den Erfahrungen mit den Produktivgenossenschaften kann das Resümee gezogen werden, dass sie in der Regel nur erfolgreich sind, "wenn sehr starke weltanschau-

- 
- 1) SERAPHIM, H. -J.: Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen. S. 19 ff.
  - 2) WEIPPERT, G.: Zur Soziologie des Genossenschaftswesens. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 7 (1957), S. 134
  - 3) Aus diesem Grund betont z. B. F. ABBOTTS, dass das genossenschaftliche Geschäftsethos immer höher und nie tiefer zu sein habe, als die gesetzlichen Mindestanforderungen. Vgl. Co-operative Efficiency and the Principles. In: Co-operative Principles in the Modern World. (Co-operative College Papers, No. 13). 1967, p. 9
  - 4) ASHFORD, D. E.: Ideology and Participation. Beverly Hills/London 1972, p. 181 f.
  - 5) Gemeint damit ist das Ideensystem von "uhuru na ujamaa", Freiheit und Familiengeist.
  - 6) A. D. GORDON (1856-1922), der Gründer der israelischen Arbeiterbewegung, sprach immer von einer "religion of labor", die den Siedlungsgedanken tragen würde. Dazu siehe RITSCHL, H. Gemeinwirtschaft. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 4, S. 337

liche, besonders religiöse Kräfte die Mitglieder zu grossen Entsagungen befähigen und den Zusammenhalt und disziplinierte Einordnung sichern" (1), ja dass religiös fundierte Genossenschaften eine deutlich längere Existenzdauer besitzen als andere. (2)

Umgekehrt heisst dies, dass da, wo die partizipativen Bemühungen bestimmter institutioneller Ansätze keine ideologische Stützung erfahren, auch ihre Durchschlagskraft begrenzt ist. Dies ist nach den Beobachtungen von POOLE bei den Partnerschaftsbetrieben der Fall. Die Partnerschafts-Ideologie ist meist nicht stark genug, um nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die grosse Masse der Betriebsangehörigen anzusprechen. (3) Offensichtlich läuft die tagtägliche Erfahrung der Unterordnung im Arbeitsprozess den Erwartungen, die an die Aufwertung der gesellschaftsrechtlichen Stellung der Partner geknüpft werden, entgegen.

Die genossenschaftliche Durchschlagskraft wird sogar völlig lahm gelegt, wenn die Mitglieder im täglichen Leben einem anti-kooperativen Sozialisationsprozess unterworfen sind und diese Weltsicht in das Genossenschaftswesen hineinragen. Wir denken wieder an den Fall der "peasant societies", deren hoher Individualisierungs- und Atomisierungsgrad bekannt ist. (4) Hier können Innovationen über partizipative Strukturen auf grosse Schwierigkeiten stossen. FRENCH et al. haben gezeigt, dass Partizipationsansätze überdies nur dann effizienter als andere Organisationsformen sind, wenn sie von den betreffenden Systemmitgliedern für kulturell legitim erachtet und die Ernsthaftigkeit ihrer Anwendung nicht angezweifelt werden. (5) Vielerorts stehen dem aber historische und aktuelle Erfahrungen dichotomischer Sozialstrukturen entgegen, die sich als dichotomisches Bewusstsein verhärtet haben und anti-partizipative Sozialisationseffekte ausstrahlen.

Mit MUEHLMANN kann man der begründeten Auffassung sein, dass sich jahrhundertlang als festgefügt erfahrene Inegalität der Lebenschancen in manchen Gesellschaften in einem Wertsystem niederschlagen, das er "hierarchische Ontologie" nennt. (6) Sie wirkt sich so aus, dass auch unter veränderten institutionellen Bedingungen alle Kontaktpersonen einander in ein präformiertes Rangstufensystem einordnen und damit selbst egalitären Betriebsformen eine flexible schichtmässige Differenzierung unter-schieben. Selbst unter gewandelten gesellschaftlichen Mobilitätsbedingungen kann der gewohnte Differenzierungshabitus in Starke und Schwache, oben und unten, Akteure und Zuschauer so fest verwurzelt sein, dass sich der einzelne immer von neuem auf die alt hergebrachte Ausgangslage zurückdefiniert. MUEHLMANN präzisiert: "Immobilität ist nicht der gesellschaftliche Aufbau, sondern die hierarchische Ontologie, das

- 
- 1) WEISSER, G.: Genossenschaften. In: Evangelisches Soziallexikon. Stuttgart 1968, S. 475. Ders.: Wirtschaft. In: ZIEGENFUSS, W. (Hg.): Handbuch der Soziologie. S. 1077. Ebenso DRAHEIM, G.: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. S. 174 ff., 180 f.
  - 2) DESROCHE, H.: zit. nach: ENGELHARDT, W.: Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaften. S. 443
  - 3) POOLE, M.: Workers' Participation in Industry. p. 71
  - 4) WILKENING, H.: Some perspectives on change in rural societies. In: EISENSTADT, S.N. (Ed.): Comparative Politics on Social Change. Boston 1968, p. 115 f.
  - 5) FRENCH, J.R.P./ISRAEL, J./AS, D.: An experiment on participation in a Norwegian factory. In: Human Relations 13 (1960), p. 3-19
  - 6) MUEHLMANN, W.E./LLAYORA, R.J.: Stummula siciliana. S. 85

Denken in wertmässig unterschiedlichen Seinsstufen." (1) Selbst da, wo kein unmittelbarer Anlass zu solcher Rangstufung gegeben ist, wo individuelle und - mehr noch - genossenschaftliche Aktivität sich einen wirksamen Handlungsspielraum abstecken könnte, wird entsprechend dem verankerten Hierarchie-Denken der Einstieg in das klienteläre Netzwerk gesucht, Verantwortung nach oben an die mächtigen Patrone delegiert, an der Basis dagegen eine immobil-verharrende Warteposition eingenommen. Damit aber verstärkt sich die Abhängigkeit von den Mächtigen, seien es nun lokale Notable oder die staatliche Bürokratie selbst. Ueber dieses dichotomische Transaktionsmuster hinausgreifende Ansätze werden zudem durch negative Erfahrungen und Enttäuschungen leicht auf lange Zeit verschüttet (negativer Demonstrationseffekt). Dar- aus erklärt sich ein guter Teil der trotz vorhandener Partizipationspotentiale zu beobachtenden "Anomie und völlige(n) Stasis . . . , (der) Isolierung der Bevölkerung in den eigenen Sippen, . . . (und) der Mangel an . . . Zellen, von denen Gemeinschaftsaktionen ausgehen und getragen werden könnten . . ." (2)

Hinzu kommt, dass das dichotomische Weltbild eine Tendenz zur Selbstbestätigung besitzt. Die Grundvermutung, dass das Los des einzelnen nur über die Unterstellung unter die Mächtigeren zu verbessern sei, dass jedem Aussenstehenden nur mit Misstrauen begegnet werden könnte, dass nur auf dyadische oder familistische Beziehungen Verlass sei, muss die traditionellen Verhaltensmuster nur bestärken. Der Kreislauf von Erwartungen und Handlungen ist somit geschlossen: was man in die sozialen Beziehungen anfänglich hineingelegt hat, bestätigt sich am Ende und erbringt einen neuen, bekräftigenden Beweis, dass man nur in diesem Sinne fortfahren kann. "It is impossible to cut through the circle and indicate with certainty whether it began with the family, with the system of patronage, or with administrative corruption, for they all reinforce each other." (3)

Diese kooperations- und partizipationsfeindlichen "belief systems" entfalten also eine Eigendynamik unabhängig von den sozialen Strukturen der näheren und weiteren sozialen Umwelt. Hier wird es für genossenschaftliche Kooperationsansätze besonders schwer, Wirksamkeit zu erlangen. Dieser Schwierigkeit ist in der Trägergruppentheorie bisher nicht immer die genügende Beachtung geschenkt worden. Trotz des Vorhandenseins bestimmter "voluntary associations" kann unter den oben geschilderten Verhältnissen jeder organisatorische Neuansatz nach der Façon des bisher schon Dagewesenen uminterpretiert werden, so dass sich in einer Art Fließgleichgewicht die gewohnten Verhaltensweisen immer von neuem stabilisieren. (4) Dort, wo nicht überhaupt ein Vakuum an sekundären Gebilden die Folge ist, kann man zumindest kaum mehr als eine "Oberflächenpartizipation" (5) erwarten.

---

1) a.a.O.

2) BEHRENDT, R.F.: Gesellschaftliche Aspekte der Entwicklungsförderung. In: FRITSCH, B. (Hg.): Entwicklungsländer. Köln/Berlin 1969, S. 112

3) BOISSEvain, J.: Poverty and Politics in a Sicilian Agrotown. p. 220 f.

4) In ähnlichen Richtungen laufen die Vermutungen von BENDIX, R.: Comparative Analysis of Historical Change. In: BURNS, T./SAUL, S.T. (Eds.): Social Theory and Economic Change. London/New York/Toronto 1967, p. 75

5) Dieser Terminus ist dem von J. HABERMAS verwendeten Begriff der "Oberflächenintegration" nachgebildet. Vgl. Zum Begriff der politischen Beteiligung. In: Ders.: Kultur und Kritik. Frankfurt 1973, S. 31



Die in vielen Regionen der Welt zu beobachtende scheinbar apathische Abkapselung und irrationale Absetzung der Bevölkerung "nach unten" hat O. LEWIS dazu geführt, von einer "culture of poverty" (1), LEPSIUS von einem "Weltbild der 'Miseria'" zu sprechen. (2) Sie meinen damit, dass sich unter dem Druck der Armut bestimmte Stereotypen ausbilden, die die Form kooperationsfeindlicher Wertmuster annehmen. Oft sind die Menschen eben - wie GALT schreibt - zu arm, um Vertrauen ineinander zu riskieren. (3) Dieses Phänomen blieb auch den Genossenschaftsforschern nicht unbekannt. DRAHEIM hat schon frühzeitig darauf verwiesen, dass sich bestimmte Bevölkerungsgruppen unterhalb eines bestimmten sozio-ökonomischen Existenzniveaus kaum für Assoziationen erwärmen und zur aktiven Teilnahme stimulieren lassen. (4)

Wie immer man das Faktum des gesellschaftlichen und organisationellen Immobilismus deuten will, als Folge einer sich beständig und flexibel regenerierenden pathologischen Subkultur (5), oder als Folge von aussen auferlegter Anpassungszwänge (6), ob man die Ursache des Rückzugsverhaltens, der Resignation und des Ritualismus also 'nach unten' oder 'nach oben' verlegt, es zeigt sich jeweils, dass bestimmte Werthaltungen und sozialisationsbedingte Ausprägungen von Mentalitäten in ihrer relativen Stabilität eine entscheidende Rolle dabei spielen können, ob bestimmte Partizipationspotentiale zur Realisierungsreife gelangen oder nicht.

LIPSET hat diesen Aspekt von Teilnahmebarrieren unter dem Stichwort "Systemvertrauen" abgehandelt. (7) Nur wenn die umfassende sozio-politische Ordnung, innerhalb derer sich demokratische Organisationen entwickeln sollen, einen ausreichenden Grad an Legitimität besitzt und nur, wenn sie zudem über die notwendige Stabilität verfügt, kann überhaupt erwartet werden, dass sich die Masse der Bevölkerung nicht in die vom Misstrauen dominierte Isolation und subkulturelle Muster der Anomie-Abwehr zurückzieht. ("culture of silence")

Es wäre allerdings falsch, das Phänomen subkultureller Immobilität nur auf ländliche, womöglich noch "unterentwickelte" Regionen beschränken zu wollen. SCHELSKY hat hervorgehoben, dass auch und gerade die Industriegesellschaften mit ihrer Tendenz

- 1) LEWIS, O.: *Anthropological Essays*. New York 1970. - Er bezieht sich dabei auf die mexikanischen Verhältnisse.
- 2) LEPSIUS, M.R.: *Immobilismus: Das System der sozialen Stagnation in Süditalien*. In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*. Bd. 117 (1965) H. 4, S. 304 ff. Er ist deswegen der Auffassung, dass sozialer Wandel nur durch gänzlich neue Organisationsformen, die nicht dem traditionellen Normgefüge verwandt sind, eingeleitet werden kann.
- 3) GALT, A.H.: *Carnival on the Island of Pantelleria*. op.cit., p. 325; ebenso LOPREATO, J.: *How would you like to be a peasant?* In: *Human Organization* 24 (1965), p. 300
- 4) DRAHEIM, G.: *Die Genossenschaft als Unternehmungstyp*. S. 23 f.
- 5) BALL, R.A.: *The Analgesic Culture*. In: *American Sociological Review* 33 (1968), p. 885 ff. - Er versteht unter "analgesic cultures" relativ stabile, frusturationsgeleitete Verhaltensmuster, die Stereotypisierung von Aktivitäten entsprechend der anfänglichen Konditionierung.
- 6) ALBRECHT, G.: *Die Subkultur der Armut*. In: KOENIG, R. (Hg.): *Aspekte der Entwicklungssoziologie*. Köln/Opladen 1969, S. 447 ff.
- 7) LIPSET, S.M.: *Soziologie der Demokratie*. Neuwied 1962, S. 70. Hierzu auch KUHN, J.: *Aspekte der Mitgliederpartizipation in ländlichen Genossenschaften der Entwicklungsländer*. In: *Zft. für das gesamte Genossenschaftswesen* 31 (1981), 1, S. 37-44, hier S. 43 f. (Vertrauen zu den Vertretern, den Prüfungsorganen und zur Politik).

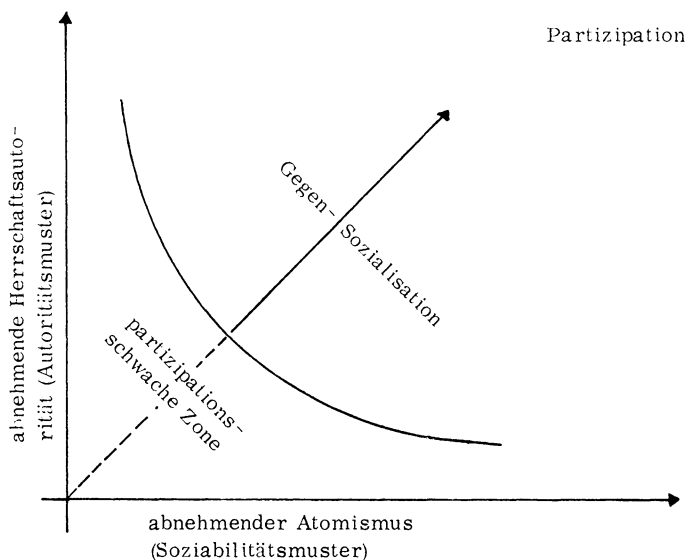
zur Unüberschaubarkeit und Anonymität eine ausgeprägte Tendenz zum Abbau gemeinsamer Wertvorstellungen und Berufungsinstanzen besitzen und statt dessen verschiedenartige, oft unvereinbare, auf jeden Fall in sich abgeschlossene "Mikromoralen", sprich Subkulturen ausbilden. (1) Das zivilisatorische Unbehagen ist bekannt und vielfach artikuliert worden. In den modernen Grossgesellschaften scheint sich ein Mentalitätswandel abzuzeichnen, der den Gruppensolidarismus beträchtlich verengt (2) und die Tendenz zu subkulturellem Isolationismus verstärkt. Auch EISENSTADT hat diesen Aspekt der entwickelten Gesellschaften herausgearbeitet. Parallel zum Anwachsen des Wohlfahrtsstaates sieht er einen Trend zur Apathie gegenüber umgreifenden, gesamtgesellschaftlichen Wertorientierungen aufkommen. Dadurch kommt es zu einem kontinuierlichen Aufspaltungsprozess in neue Subkulturen, die sich einer allgemeinen Aktivitätsorientierung, der Identitätsbildung und dem Partizipationsverhalten bestimmter Gesellschaftsgruppen in den Weg stellen. (3) In ähnlicher Weise haben Sozialpolitiker den allgemeinen Trend zum "Sozialhilfe-Untertan" gebrandmarkt, bei dem der Ansatz zur Selbsthilfe und Selbstverantwortung verschüttet ist, der aber für Entstehung und Funktionieren genossenschaftlich-partizipativer Organisationsformen unerlässlich wäre.

Kommt dann noch hinzu, dass im Wohlfahrtsstaat die Genossenschaft den negativen Anstrich einer Sammlungsbewegung "sozial Schwacher" erhält, den Genossen also einen submarginalen Status verleiht (4), so erstaunt es nicht, dass genossenschaftsartige Unternehmungsformen unter solchen Bedingungen ebenfalls auf gewichtige Funktionsbarrieren stossen.

Wiederum wird daran deutlich, wie unerlässlich eine starke Ideologie und eine die Selbstverantwortung des einzelnen stützende Weltanschauung für den dauerhaften Erfolg des Genossenschaftswesens sind.

- 
- 1) SCHELSKY, H.: Zukunftaspekte der industriellen Gesellschaft. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 1 (1956), S. 39
  - 2) ORTLIEB, H.-D.: Führungslos durch Demokratisierung. In: Der Apparatschik. Die Inflation der Bürokratie in West und Ost. München 1976, S. 143 ff.
  - 3) EISENSTADT, S.N.: Modernization: Protest and Change. Englewood Cliffs, N.J. 1966, p. 64
  - 4) KARVE, D.G.: Co-operation - A Balance Sheet. In: Co-operative College Papers 13 (1967), June, p. 60

Schema 19:

Schematische Darstellung sozio-kultureller Partizipationsbarrieren4. Zusammenfassung

(1) In diesem Kapitel ging es uns darum, zu zeigen, dass das Funktionieren genossenschaftlich-demokratischer Organisationsansätze - gleich auf welcher betrieblichen Ebene und gleich wie weitreichend die Demokratisierungskonzeption im einzelnen durchgeführt wurde - in einem überaus engen Zusammenhang mit dem gesamtgesellschaftlichen Ordnungsgefüge zu sehen ist. Aus Gründen der Systematisierung haben wir die strukturellen (Aussen-)Barrieren eingeteilt in solche, die der rechtlich-ökonomischen Rahmen- und Detailordnung zuzuordnen sind, und solche, die sich der rechtlichen Fassung weitgehend entziehen, weil sie sich als relativ stabile Denk- und Handlungsweisen präsentieren, die unterhalb einer Rechts- und Wirtschaftsordnung als basale Beziehungen eine bedeutsame Rolle spielen. PFEFFER hat ihre Problematik in programmatischen Sätzen zusammengefasst: "Die Echtheit, die Realität der Institutionen und Haltungen muss über die Tatsache ihrer legalen Existenz und ihrer artikulierten Proklamation hinaus festgestellt werden. Nur wenn sie nicht Verschleiernaufgaben zur Ueberlebenseicherung alter Herrschaftsstrukturen und gerade zur Entmündigung der Bevölkerungsmehrheit erfüllen sollen, wenn sie nicht Machtinstrumente in der Hand kleiner Minderheiten sind, können sie als Medien der Demokratisierung bezeichnet werden." (1)

1) PFEFFER, K.H.: Die Entwicklungsländer in soziologischer Sicht. Soziologische Aspekte der wirtschaftlichen Entwicklung. Hamburg 1967, S. 92

(2) Selbstverständlich wäre es möglich, die Beziehungen zwischen genossenschaftlicher Organisation und sozialer Umwelt noch weiter auszudifferenzieren. Wir haben uns hier bewusst auf die Hauptlinien der Argumentation beschränkt. Es ging uns nur darum, die vom soziologischen Standpunkt aus bedeutsamsten Barrieren vorzustellen. Sie sollten als Illustration dafür dienen, dass die Chancen partizipativer Demokratie sowohl auf politischer als auch wirtschaftlicher Ebene nicht leichtfertig abzuschätzen sind. Dazu bedarf es schon eines genauen Studiums des jeweiligen Milieus, innerhalb dessen sich solche Versuche entfalten sollen. Es genügt keineswegs, sich allein auf ein rechtlich-organisatorisches Partizipationspotential abzustützen und von dort aus - gleichsam automatisch - einen Trend zur immer umfassenderen Entscheidungs- und Kontrollpartizipation der Basis, also zur Demokratisierung der Gesellschaft auf allen Stufen und in allen Bereichen, zu erwarten. Am Beispiel des Genossenschaftswesens und genossenschaftsähnlicher Ansätze lässt sich verdeutlichen, dass dem jeweiligen Partizipationspotential ein ganzes Spektrum vielfältigster Barrieren entgegensteht, aus deren milieubedingtem Zusammenspiel erst Aussagen über den Partizipationserfolg gemacht werden können.

(3) Die hier unterstrichene Bedeutung von Teilnahmebarrieren sollte auch nicht den Eindruck erwecken, als seien nicht Gesellschaften denkbar, in denen die Barrieren nicht von Anfang an weniger ausgeprägt sind, oder in denen sie sich vielleicht gegenseitig aufheben, so dass partizipative Organisationsstrukturen durch die soziale Umwelt sogar unterstützt werden können. Vergewärtigt man sich aber die Mannigfaltigkeit der Kombinationen hinderlicher Umstände, dann wird man jeglichem Demokratisierungs-Pathos, aber auch der Annahme umfänglicher Vergenossenschaftlichung der Gesellschaft mit den nötigen Vorbehalten entgegentreten.

**TEIL E**  
**Die Chancen**  
**der Vergenossenschaftlichung**  
**heute**



## Vorbemerkung

Nach der Darstellung der Partizipationspotentiale und -barrieren bei Genossenschaftsunternehmen ist der Boden dafür bereitet abzuschätzen, wie es um die Chancen einer "self-managing society" steht. Diese Frage wurde im Anschluss an das Genossenschaftswesen immer wieder gestellt. Theorien der Vergenossenschaftlichung haben in der Wirtschafts- und Sozialgeschichte ihren festen Platz. Trotz verschiedener Herkunft und verschiedener Absicht ist ihr gemeinsamer Nenner der, dass dem Genossenschaftswesen eine zentrale Rolle beim Aufbau der künftigen Gesellschaftsordnung zukommen soll.

In der neuesten Zeit scheint dieser Gedanke eine Renaissance zu erleben. Man denke nur an die "Dritten Wege" Jugoslawiens und O. SIKs, an die Zielrichtung der Kibbutzim, an die dominierende Rolle des Genossenschaftswesens in manchen Entwicklungsländern, aber auch an die Idee der Partnerschaftsbetriebe etc. Die herausragendste Entwicklung der letzten Jahre im Zusammenhang mit dem Anspruch, die Gesellschaft von Grund auf zu erneuern, ist zweifellos der Boom der alternativen Lebensformen. Für ihre Anhänger ist eine ganzheitliche, humane Existenz durch die bisher dominierenden vertikalen Sozialstrukturen unmöglich geworden. Eine radikale Umkehr tut not und ist nur von einer systematischen und nach Möglichkeit sich flächendeckend ausbreitenden horizontalen Vergesellschaftung zu erwarten. Dabei ist der Rückgriff auf das genossenschaftliche Leitbild offensichtlich. (➤ Teil E, 1. Kap.)

So neu diese Entwicklung auch scheinen mag, eigentlich wurde seit der Entstehung der Moderne immer über die Chancen der Vergenossenschaftlichung nachgedacht. Allerdings wurden die von den Anhängern der Kooperativen entwickelten Theorien der Vergenossenschaftlichung nur in seltenen Fällen zum Bezugspunkt genommen.

Die unterschiedlichen Formen dieser Genossenschaftsunternehmen machen zugleich deutlich, dass unter "Vergenossenschaftlichung" jeweils etwas Verschiedenes verstanden werden kann. Zwei grosse Linien lassen sich herausarbeiten:

Auf der einen Seite setzt Vergenossenschaftlichung beim Unternehmenstyp der Genossenschaft im engen Sinn an, seien sie nun Voll- oder Teilgenossenschaften. So wurde Vergenossenschaftlichung in der Tradition auch immer verstanden. Die Frage stellt sich heute, wie es um deren Chancen im Licht der heutigen Erfahrungen und gesellschaftlichen Veränderungen steht. Dabei ist jeweils zu unterscheiden, ob Genossenschaften nur ein Teilmodell für wirtschaftliche Sonderbereiche oder ein Gesamtmodell für die Wirtschaft (Genossenschaftswirtschaft) abgeben sollen. (➤ Teil E, 2. Kap.)

Auf der anderen Seite kann Vergenossenschaftlichung auch so gedeutet werden, dass sich die Prinzipien genossenschaftlichen Zusammenlebens immer mehr durchsetzen und die herrschaftlichen Gestaltungsprinzipien verdrängen sollen. Natürlich finden die Prinzipien ihren Niederschlag auch in der Unternehmensform Genossenschaft, sie greifen aber darüber hinaus.

Der Aspekt, wie unter den Bedingungen moderner Grossgesellschaften die Chancen der Genossenschaftsidee als Grundmuster des Zusammenlebens (Genossenschaftsstaat) abzuschätzen sind, wurde aus den bisherigen Theorien der Vergenossenschaftlichung ausgespart. (➤ Teil E, 3. Kap.)

Wiederum kann die Frage für gesellschaftliche Teilbereiche oder für die Gesamtgesellschaft gestellt werden. In jedem Fall richtet sich auf diese Weise das Augenmerk vom bisher für uns zentralen wirtschaftlichen Anwendungsbereich der Genossenschaftsidee weg und auf den weiteren gesellschaftlichen Rahmen. Damit ist auch der Bogen zu der eingangs betonten gesellschaftspolitischen Grundsatzproblematik geschlagen.

Die Ergebnisse, die sich bisher aus dem Zusammenhang von Partizipationstheorie und Genossenschaftsidee ableiten liessen, leisten dabei wichtige Dienste. Die Kenntnisse über Bedingungen und Grenzen partizipativer Strukturen auf wirtschaftlicher Ebene ermöglichen es nämlich erst, sinnvolle Aussagen über eine Makrotheorie genossenschaftlich-partizipativen Handelns zu machen. Überdies schieben sie einen Riegel vor bestimmte Illusionen, die sich im Zusammenhang mit der Forderung nach politischer und wirtschaftlicher Maximalpartizipation eingestellt haben.



## 1. Kapitel: Die Alternativbewegung als Erneuerung des Lebens auf kooperativer Basis

Aktualität, Reichweite und Durchsetzungschancen der Genossenschaftsidee lassen sich nur dann in den Griff bekommen, wenn wir auch den Zusammenhang zwischen moderner Alternativbewegung und Genossenschaftstheorie ausleuchten.

Es zeigt sich nämlich, dass der Kooperativgedanke nicht nur durch die Kibbutz-bewegung, die Arbeiterselbstverwaltung und die Partnerschaftsmodelle populär gemacht wurde, sondern dass diese Bemühungen - in Theorie und Praxis - in der heutigen Alternativkultur verarbeitet wurden und von da auf die Genossenschaftsbewegung insgesamt zurückgewirkt haben. Nicht nur die Alternativen sind in den letzten Jahren mit Aufmerksamkeit verfolgt worden, mit ihnen hat auch die Organisationsform der Kooperative erneute Popularität erlangt, wenngleich die innere Verwandtschaft der Thematik von aussen und von innen oft nur undeutlich wahrgenommen wurde.

### I. Die neuen sozialen Bewegungen auf der Suche nach dem alternativen Leben

"Alternativbewegung" ist als Terminus der deutschen Sprache relativ jungen Datums. Das hat vielfach den Irrtum begünstigt, Alternativen seien nur Relikt oder Ausklang der antikapitalistischen und antibürgerlichen Studentenrevolte der 60er Jahre. Jedoch täuscht man sich dabei oft darüber, dass viele europäische Länder (Grossbritannien, Frankreich, Holland, Skandinavien) und die USA oft schon seit den 50er Jahren mit solchen Protestbewegungen zu rechnen hatten. Ausserdem zeigt die bisherige Lebendigkeit der "Szene", dass die Alternativbewegung wohl kaum als eine Art Ausklang zu betrachten ist. Vielmehr hat sie eine grosse Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit und Überlebensfähigkeit bewiesen, obwohl viele ihrer Projekte gescheitert sind.

Mag sein, dass die Anfänge als neuerliche "Jugendbewegung" zu charakterisieren waren, heute jedenfalls ist ihr der Zug zu einer Ausweitung auf andere soziale Kategorien und jugenduntypische Probleme nicht abzusprechen (Ökologie-, Friedens-, Dritte Welt-, Sensitivity-, Frauen-, Stadtflucht- und Bürgerrechtsbewegungen). Daher erstaunt es auch nicht, dass die (graue und offizielle) Literatur über diese Alternativen in den 70er Jahren massiv angewachsen ist, ja dass sich diese Bewegung ihren eigenen Medienmarkt geschaffen hat.

Die Alternativbewegung als solche ist höchst vielgestaltig. In unserem Zusammenhang interessieren nur die Projekte alternativer Lebens- und Arbeitsformen. Auch sie sind Träger des Protests gegen bestimmte Lebensverhältnisse und verfahrenspolitischer Willensbildung. Im Gegensatz aber zu den Protestgruppen der späteren 60er Jahre und zu Teilen der heutigen Alternativbewegung i.w.S. geht es weniger um Politik im allgemeinen als darum, die Lebensverhältnisse im "hier und jetzt", im Kleinen und Besonderen durch hierarchiefreie Nonprofit-Organisationen zu verbessern. (1)

Als Aktivitätsbereiche bieten sich folgende nichtökonomische und ökonomische Handlungsfelder an:

- 1) ROTHCHILD-WHITT, J.: The collectivist organization. An alternative to rational-bureaucratic models. In: American Journal of Sociology 44 (1979), S. 509-527

1. Handlungsbereich "Personelle Identität (Selbsterfahrung, Erziehung, Bildung, Gesundheit, Psychotherapie, Kommunikation)
2. Handlungsbereich "Wohnen und Umwelt" (Wohnung, Wohnumfeld, Quartier- und Stadtentwicklung, Verkehr, Umwelt und Natur)  
BROMBACH und BEYWL (1) trennen dabei zwischen Selbsthilfe i.e.S. (Bedürfnisbefriedigung der Mitglieder durch eigentätige Produktion von Gütern und Diensten) und "Widerspruch" (Beeinflussung der Leistungen Dritter, z.B. des Staates).
3. Alternativökonomische Projekte erstreben die Sicherung des Lebensunterhalts ihrer Mitglieder an, und zwar in einer Weise, die auf eine Reintegration bisher fragmentierter Lebensbereiche hinzielt. Dabei sollen bedarfswirtschaftliche und Beziehungskomponenten verschmolzen werden.

Sicherlich kann man insofern daran festhalten, dass die neuen sozialen Bewegungen "neu" sind, weil sie an typisch modernen sozialen Problemen wie Sinnverlust, Beziehungskrise, Naturzerstörung, Krise des Wohlfahrtsstaates und Menschheitsbedrohung orientiert sind, die inhaltlichen Wurzeln lassen sich allerdings weiter zurückverfolgen. (2)

Zwar sind die Auslöser für das theoretische Bewußtsein und die praktischen Versuche der Erneuerung heute andere als früher, doch ist die Suche nach Alternativen zur gegebenen Gesellschaft ein altes Menschheitsphänomen.

#### 1. Alternative Lebensformen im historischen Rückblick

Versucht man das Wort "alternativ" nicht nur mit "neu", "anders" und "verändernd", sondern - wie es dem ursprünglichen Wortsinn gemässer ist - mit "konträr", "gegenteilig" und "konstitutiv andersartig" zu übersetzen, so sind gesellschaftliche Alternativen offensichtlich beabsichtigte oder realisierte, gedanklich entworfene oder in ausgewählten sozialen Experimentierfeldern praktisch erprobte, bruchartig oder schrittweise verwirklichte Veränderungen von Denkformen, soziale Beziehungen, Verhaltensweisen und Institutionen, die auf die Fundamente der umgebenden Gesamtgesellschaft zielen. Ein nur kursorischer Blick auf die letzten 2 1/2 Jahrtausende der Sozial- und Geistesgeschichte genügt, um die relevante Häufigkeit und weittragende theoretische und praktische Bedeutung alternativer Lebensentwürfe zu konstatieren.

Fast nie waren es Massenbewegungen und konnten es auch nicht sein, sondern meist Impulse, die von einem Teil der intellektuellen Elite oder sozialen Minderheiten ausgingen, was der Publizität weit über diese Gruppen hinaus oft keinen Abbruch tat. Der Alternativcharakter dieser Projekte wird dadurch verdunkelt, dass man sie als "Sozialutopien" diskriminierte. Meist hat man dabei übersehen, dass ihr zugegebenermassen phantastischer, spekulativer und utopischer Charakter erhebliche Attraktivität auf spätere Generationen ausübte. Ganz abgesehen davon geriet oft in Vergessenheit, dass manche ihrer lebenspraktischen Experimente oft eine erstaunliche Durchhaltekraft besaßen.

- 
- 1) BEYWL, W./BROMBACH, H.: Neue Selbstorganisationen. Zwischen kultureller Autonomie und politischer Vereinnahmung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zu "Das Parlament" B 11/84 vo. 17.3.1984; BEYWL, W./BROMBACH, H./ENGELBERT, M.: Alternative Betriebe in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf 1984; BEYWL, W./NELLES, W.: Selbstorganisationen. Frankfurt 1984
  - 2) RASCHKE, J.: Soziale Bewegungen. Ein historisch-systematischer Grundriss. Frankfurt 1985

Dass immer da, wo herrschende gesellschaftliche Verhältnisse als Einengung und Begrenzung, als Verbiegung und Entfremdung der menschlichen Handlungspotentiale begriffen wurden, zumindest gegen sie "angedacht" wurde, macht auch erwartbar, dass man dabei versuchte, den Idealtyp einer "societas perfecta" auszuformulieren. Hieran zeigt sich, wie stark "Utopie" und "Alternative" ineinanderfließen, namentlich letztere mehr Gewicht auf "Praxis" legte und für sich in Anspruch nimmt, "konkrete Utopie" zu sein, also die prinzipielle Realisierbarkeit für sich zu haben. Aber auch hier sind die Übergänge fließend.

Vereinfachend lassen sich bei den klassischen "Alternativen" drei grosse Richtungen unterscheiden, die ontologische, die eschatologische und die immanentistische:

#### a) Die ontologische Alternative

Mit Recht beginnt die Analyse der klassischen Utopien häufig bei PLATOs Staatsutopie. Mit der abstrakten Rekonstruktion der idealen Gesellschaft, die allein ein glückliches Leben erlaube, wollte er den bestehenden Verhältnissen einen unbestechlichen Spiegel vorhalten. (1) Nicht bedacht wird allerdings oft, dass PLATO dabei ein primär ontologisches Interesse verfolgte, nämlich die Idee des Guten zu analysieren und die Möglichkeiten der Verschmelzung mit ihm auszuloten. Die autarke, ständisch gegliederte Polis mit Philosophenkönigen als oberste Verwaltungs- und Erziehungselite war nicht auf Selbstbestimmung des einzelnen aus, da PLATO dies für die Masse mit ihrem "unphilosophischen Geist" für gänzlich unrealisierbar hielt. Ihr war einzig der Gehorsam gegenüber den an der Idee des Guten orientierten Gesetzen - etwa der radikalen Veränderung einengender Familienstrukturen - zuzumuten. So konnten sie wenigstens näherungsweise gut, glücklich und "miteinander befreundet" werden. Sein Ziel war nicht, die Utopie in der Zukunft herzustellen, da eben nur wenige die reale Aussicht hatten, "in die Gemeinschaft der Götter" zu gelangen. (2) Vielmehr ging es ihm zuallererst darum, eine höchste Gerechtigkeitsform zu definieren, an der die praktische Gesellschaftspolitik ihre Handlungsmaßstäbe gewinnen sollte - eine Vorstellung, die auch den späteren utopischen Staatskonzepten mit ihren "Sonneninseln" (Jambulos, Thomas Morus, Francis Bacon, James Harrington) oder Sonnenstaaten (T. Campanella) Pate stand. Jeweils war das ideale Gute als Gegenteil zur privatistischen Abschliessung (Eigentumverhältnisse, Spezialisierung, Familienleben) konstruiert.

#### b) Die eschatologische Alternative

Weitaus geschichtsdynamischer argumentieren die Alternativen, die von der christlichen Endzeiterwartung herkommen. Ausgehend von deren Glaubensausagen über das Ende des diesseitigen Lebens bzw. die fundamentale Hinfälligkeit und Veränderbarkeit institutioneller Regulationen, ist zwar die innere Vollendung der Welt unmöglich; doch kann sich kraft des Glaubens wenigstens teilweise modifiziert werden - durch freiwillige Abkehr von der Welt in der Welt.

- 
- 1) Vgl. KAMLAH, W.: Utopie, Eschatologie, Geschichtsideologie. Kritische Untersuchungen zum Ursprung und zum futurischen Denken der Neuzeit. Mannheim 1969, S. 23
  - 2) PLATON: Phaidon 82 b - c

So verwundert es nicht, dass der Klostergedanke einer "utopischen" civitas der Mönche immer wieder - später dann in laisiierter Form - die alternative Phantasie anregte. Utopisch dabei ist, dass die Umkehr oft nicht über reine Weltflucht bewirkt werden soll, sondern vom Motiv geleitet ist, die ausseralltägliche Nicht-Welt zur Welt zu machen, indem man sich freiwillig von letzterer abkehrt. So soll die Mönchsgemeinde Muster des Zusammenlebens und Überlebens in ungewisser Zeit setzen. Damit wird die Eschatologie nicht mehr nur Gegenbild, sondern auch Bestandteil der irdischen Realität. Ordensgründung und Ordensleben bedeuten den Versuch, "sozusagen die gesamte Polis ein stückweit an die Utopie anzunähern und damit das Wirkliche vom Utopischen her umfassend zur reformieren, wobei man freilich sagen muss, dass dies nun wesentlich mit individual-ethischen und allenfalls genossenschaftlichen Elementen, aber nicht mit einem eigentlich politischen Ethos versucht wurde".(1)

Eine besondere, historisch überaus weitreichende Wendung erfuhr das eschatologische Denken durch die chiliastischen Spekulationen des Joachim von FIORE (1131-1202). In seiner Drei-Reiche-Lehre begnügt sich die Eschatologie nicht mehr mit der Kontemplation des Jenseits oder der modellartigen Übertragung des ou-topos in das Diesseits, sondern hier werden inner- und übergeschichtliche Kategorien voll vermischt. Wegen der Weissagungen der Apokalypse vom 1.000-jährigen Reich Christi und der Heiligen auf Erden, welches dem Weltende vorausgeht, nimmt Joachim an, dass es eine innergeschichtliche Endzeit geben muss, in der sich alles so erfüllt, wie es sein sollte. Das Neue daran ist, dass sich die Menschheit als ganze, indem der trinitarische Gott selbst als das Fortschrittsprinzip in die Geschichte hineinverlagert wird, unabwendbar auf eine Gesellschaftsform hin entwickelt, die ihre ethischen Ideale verwirklicht. Die Menschheitsentwicklung wird nicht nur dynamisiert, sondern aufwärtsgerichtet; sie schreitet von Stufe zu Stufe in der Perfektion fort. Der Fortschritt wird datierbar.(2) Die zwei Reiche - das des Vaters und das des Sohnes - sind schon eine Chronologie der Erlösung und erlauben einen Vorgriff - etwa im Mönchtum - auf die nächste Phase der Geschichte, das Reich des Geistes.

Hier kündigt sich eine "Theo-Politik" an, die weitreichende Folgen gehabt hat. Denn da Joachim gezeigt hat, was geschehen muss, warum sollte man dahinter nicht auch einen Aufruf zum Handeln und zur Beschleunigung der Erlösung vermuten? Dies hat schließlich zu verschiedentlichen Ausrufungen des "neuen Jerusalem" (Thomas MÜNZER), zu Aufständen (Taboriten) und zur Vertreibung vieler Sekten geführt. Manche fanden ihre neue Heimat und ihr neues Jerusalem schliesslich in Nordamerika (3), wo der Siedlungs- und Sektenkommunismus auf genossenschaftlicher Grundlage eine neue Blüte erlangte.(4) (➤ Teil C, 2. Kap.)

- 
- 1) RATZINGER, J.: Eschatologie und Utopie. In: SCHATZ, O. (Hg.): Abschied von Utopia? Graz/Wien/Köln 1977, S. 193-210, hier S. 207
  - 2) PASSMORE, J.: Der vollkommene Mensch. Stuttgart 1975, S. 220
  - 3) Die Bedeutung des Gedankens der Welterlösung durch die erste neue Nation, die USA, auf dem Hintergrund der chiliastischen Erlösungschronologie wird besonders gut herausgearbeitet bei E. TUVESON. Ähnliche Aspekte lassen sich auch aus der Geschichte Osteuropas, insbesondere Russlands ablesen. Vgl.: SARKYSIANZ, E.: Russland und der Messianismus des Ostens. Berlin 1955
  - 4) Näheres bei WURM, S.: Das Leben in den historischen Kommunen. Köln, 1977

### c) Die säkularisierte Alternative

Wird der Chiliasmus seines offenen theologischen Gehalts entkleidet, dann ist damit der Weg zu HEGEL und zu MARX vorgezeichnet: die Geschichte treibt mit innerer Logik dem Fortschritt und der Selbsterlösung entgegen.

Bei HEGEL ist der Weltgeist das Subjekt der Geschichtsentwicklung, der sich im Verlauf der Entwicklung der Menschheit zu sich, d.h. zu seinem Selbstbewusstsein bewegt. Dadurch lassen sich Ontologie, Logik, Geschichte und Theologie gleichsetzen; was der Weltgeist am Ende seines stufenweisen Gangs durch die Volksgeister herausarbeitet, ist die höchste Idee seiner selbst. "So bildet denn der Weltprozess bei HEGEL ein Drama von Fall und Erlösung und zugleich eine Art organisch-theologische Entwicklung, in welcher die zunächst noch im unentfalteten Urgrund - des noch unentfalteten und daher unvollkommenen Absoluten - nur keimhaft angelegte harmonische Weltordnung sich verwirklichen und sich ihrer selbst verwirklicht werden soll." (1) Das endliche Ich, in dem der göttliche Geist sich so entfaltet und verabsolutiert kommt damit auch zu seinem Wesen, seiner Freiheit und Vergöttlichung.

MARX ist hier in der Geschichtsphilosophie ein treuer Schüler HEGELs, nur bleibt der Sinn der Geschichte bei MARX scheinbar noch stärker weltimmanent. Denn an die Stelle des Weltgeists tritt die menschliche Gesellschaft, die erst allmählich zu sich (d.h. zur Einheit) kommt, in dem die sozialen Klassen auf einer jeweiligen Stufe der Geschichtsentwicklung in ihrer Auseinandersetzung den Fortschritt herauspräparieren. Auch hier geht die Geschichte durch die umwälzende Praxis des Proletariats einer Vollendung entgegen. So bekommt sich die Menschheit selbst in die Hand, wird souverän und frei. Dennoch bleiben die Anspielungen auf einen teleologischen Heilvorgang unübersehbar: "Eine Art Sündenfall und Wirkung einer Erbsünde entdeckt MARX in der menschlichen Natur. Die 'jetzige' Ordnung der Welt ... stellt sich als ein verkehrter Zug der menschlichen Natur schlechthin (dar, der) ... die wahre und eigentliche Gestalt des Menschen erst abgerungen werden müsse. In eschatologischer Geschichtsprophetie fordert MARX, der Mensch müsse seine - kommunistische - Urgemeinschaft, diesen seinen in der Geschichte der Menschheit verlorengegangenen reinen Urzustand wieder herstellen. Nach dem uralten gnostischen Muster vervollständigt MARX damit seine eigene Erst- und Letztzeit der Welt und des menschlichen Daseins - der Marxismus ist religiös hintergründig selber von einer gegenreligiösen Unbedingtheit erfüllt." (2)

Der Schlüssel der Geschichte liegt darin, dass man die zentralen Institutionen der Gesellschaft unter dem Gesetz der dialektischen Transformation erfasst oder sich aktiv durch geschickte Wahl neuer Institutionen sein Heil baut. Dessen genaue Gestalt mag in der Gegenwart noch verschüttet sein. Durch die Logik der Geschichte wird es sich aber unfehlbar herausarbeiten. (3)

- 1) TOPITSCH, E.: Gottwerdung und Revolution. München 1973, S. 16-38, hier S. 25 f.
- 2) HOMMES, J.: Die religiöse Hintergründigkeit des Marxismus. In: Ders.: Dialektik und Politik. Köln 1968, S. 255-285, hier S. 277. Jüngst auch ARNESON, R. J.: Marxism and Secular Faith. In: American Political Science Review 79 (1985), S. 627-640
- 3) LÖWITH, K.: Weltgeschichte und Heilsgeschehen. Die theologischen Voraussetzungen der Geschichtsphilosophie. Stuttgart 1979, 7. Aufl., S. 38 ff. und S. 136 ff. Moderne Verzweigungen der "Theopolitik" zeigen sich schon terminologisch, aber auch inhaltlich in der Politischen Theologie. Eine Analyse, die auch den Zusammenhang zu den klassischen Wurzeln herstellt, bietet HOFMANN, R.: Die eschatologische Versuchung. Zur politischen Theologie nach Ernst Bloch. In: Die Neue Ordnung. 40 (1986), 1, S. 54-67

Auch bei den Frühsozialisten mit ihren Siedlungsexperimenten, der Neuorganisation der Arbeits- und Sozialbeziehungen lässt sich das chiliastische Element, wenngleich ebenfalls laisiert, auffinden. Bei SAINT-SIMON ist es überdeutlich ("Le nouveau christianisme"). (1) Bei R. OWEN's und Ch. FOU-RIER's und E. CABET's Versuchen, mit genossenschaftlich-kommunitarischen Lebensformen stand nicht selten das klösterliche Leben Pate (♥ Teil C, 2. Kap.). Bei aller Unterschiedlichkeit zeichnet den ganzen Frühsozialismus eine dreifache Zielrichtung aus:

1. die Kritik an der liberalistischen Gesellschaftsidee mit ihrem Vorrang auf tauschmässiger Integration auf der Basis privater Verfügungsrechte. (2)
2. die praktischen Vorschläge und Massnahmen zur Behebung des Elends durch Gruppenbildungen mit Gemeinschaftscharakter, wobei die genossenschaftliche Organisation des Handwerks, der Kleinindustrie und vor allem der Landwirtschaft als Erwerbsquelle im Vordergrund stehen ("association").
3. die Reintegration der industriell gewordenen Gesellschaft, so dass sich mit historischer Zwangsläufigkeit eine höhere menschliche Kreativität und Produktivität, "verfeinerte Leidenschaften" und ein moralischer Fortschritt einstellen. Vielfach ist das mit der Erwartung verbunden, dass sich die Menschen freiwillig von der Stadt- und beginnenden Industriekultur abwenden, weil sie deren Lebensstil als entfremdend erleben. Sie nehmen daher vieles vorweg, was - auf moderne Probleme umgelegt - manche Lebensqualitätsgruppen mit ihrem ökologischen Denkansatz heute beschäftigt, nämlich dass die technische Zivilisation als organisiertes Elend zu verstehen sei und die Rettung nur vom Umbau der "Megamaschinerie" (3) (MUMFORD) aus Geld und Macht kommen könnte.

## 2. Alternative Lebensformen als neues Phänomen - Aussteiger und Umsteiger

Das Etikett "neue soziale Bewegungen" wird für eine Fülle von gegenkulturellen, modernisierungskritischen Strömungen verwendet, die sich alle aus dem TÖNNIES'schen Gegensatz von "Gemeinschaft" und "Gesellschaft" speisen. Wie den klassischen Alternativen ist ihnen die Suche nach realisierbaren Formen gemeinschaftlichen Lebensstils eigen, der dazu dienen soll, die der "produktivistischen Logik" huldigenden Gesellschaft langsam zu verwandeln.

Im Gegensatz zu den früheren Protestbewegungen aber, die sich entweder an den bestehenden religiösen Bedingungen (ab 1820 etwa) und/oder an den ökonomisch und politisch-administrativen Bedingungen (1820-1930) entzündeten, sind die heutigen "intentional communities" (4) Widerstandsformen und Selbst-

- 
- 1) HETTLAGE, R.: Wohlfahrtsplanung und Kollektiventscheidung. Saint Simonismus in Aktion. In: RAUSCHER, A. (Hg.): Selbstinteresse und Gemeinwohl. Berlin 1985, S. 359-459, hier S. 369 ff.
  - 2) Vgl. dazu die verschiedenen Studien im Sammelband von H.-J. GOERTZ (Hg.): Alles gehört allen. Das Experiment Gütergemeinschaft vom 16. Jahrhundert bis heute. München 1984
  - 3) HUBER, J.: Wer soll das alles ändern? Die Alternativen der Alternativbewegung. Berlin 1980, S. 69
  - 4) KANTER, R.: Community and Commitment. Cambridge/Mass 1972. BOUVARD, M.: The intentional community movement. In: WARREN, R. (Ed.): New Perspectives on the American City. Chicago 1977, 3 rd.ed., S. 570 f.

hilfe-Netzwerke aus einer neuen Fundamentalkritik psycho-sozialer Art entstanden. (1)

#### a) Das zivilisationskritische Element

Als gemeiner Motivationszusammenhang ist der neuen sozialen Bewegung die Erfahrung wachsender Anonymität, Bürokratisierung und Kommerzialisierung aller Lebensbereiche der modernen Gesellschaft vordringlich. Trotz aller weltanschaulich politischen Unterschiede im einzelnen sind sie sich darin einig, dass die heutige Gesellschaftsentwicklung in eine Sackgasse führe oder geführt habe, die allerlei psychische Mangellagen hervorbringe, wie sie sich an der Massierung von Entfremdungserscheinungen, Einsamkeit, Isolation, innerer Fragmentierung und "Eindimensionalität" (MARCUSE) zeigen. (2) Alle suchen nach neuer Identität, Selbstverwirklichung, innerem Wachstum und neuen Grundlagen für einen intensiveren Kontakt mit den Mitmenschen (Hippie-Kommunen, behavioristische "Walden-Two"-Gruppen, Synanon-Selbsthilfe-Gruppen, Grossfamilien-Gruppen, Wohngemeinschaften, Encounter-Gruppen, Diggers, Kabouters, Basisinitiativen, etc.). Aufgrund der unterschiedlichen Handlungsfelder sind die Organisationsformen der alternativen Lebens- und Arbeitsformen - sofern sie überhaupt organisierte, geregelte Mitgliedschaften aufweisen - unterschiedlich locker zusammengeführt. Sie können als häusliche Einheit (Grossfamilie) oder Produktionseinheit (Landwirtschafts- oder Gewerbebetrieb), als politische Einheit (Dorf) oder eine religiöse Gruppe konstituiert sein. Fast immer ist es die ausserhalb der bestehenden politischen und sozialen Gruppen angesiedelte identitätsstiftende "community", die die Ziele der Anhänger direkt zum Ausdruck bringen soll, nämlich die Verteidigung, Rettung oder Rückeroberung "unkolonialisierter Lebenswelten" (3) gegenüber:

- dem Vorrang zweckrationaler Organisationskalküle vor Bedürfnissen lokaler und kultureller Selbstbestimmung,
- der arbeitstechnisch erzwungenen Zerlegung des Lebenszusammenhangs in getrennte Handlungs- und Erlebnissphären,
- der "Industrialisierung" der gesellschaftlichen Reproduktion. (4)

Auch wenn sie damit über die klassischen Rechts-Links-, die religiösen und die Stadt-Land-Spannungslinien hinausreichen, haben sie doch einige der Inspirationen der klassischen Alternativen aufgenommen: die Ablehnung der etablierten Ordnung ("Establishment", "materialistische Werte") - wenn nicht als unvollkommen bzw. sündhaft (philosophisch-religiöse Orientierung) oder ungerecht (ökonomisch-politische Orientierung), so doch wenigstens als psychisch und kultu-

- 1) BRAND, K.-W.: Neue soziale Bewegungen. Entstehung, Funktion und Perspektive neuer Protestpotentiale. Opladen 1982
- 2) Zur Deutung der Entstehung dieser neuen sozialen Bewegung vgl. JAPP, K. P.: Selbsterzeugung oder Fremdverschulden. Thesen zum Rationalismus in den Theorien sozialer Bewegungen. In: Soziale Welt 35 (1984), 3, S. 313-329. Er wendet sich gegen eine zu stark "rationalistische" ursachenbezogene Erklärung und zieht eine interaktionistische vor.
- 3) HABERMAS, J.: Theorie des kommunikativen Handelns. 1. Bd., Frankfurt 1981 bzw. ders. (Hg.): Stichworte zur "Geistigen Situation der Zeit". 1. Bd., Frankfurt 1979
- 4) Vgl. dazu DUBIEL, H.: Neue soziale Bewegungen im Spiegel neokonservativer Kritik. In: Jahrbuch für Sozialforschung 24 (1984), 2, S. 143-151, hier S. 145 und BRAND, K.-W./BÜSSER, D./RUCHT, D.: Aufbruch in eine andere Gesellschaft. Frankfurt 1983, S. 242 ff.

rell "ungesund" - und damit die Wiederherstellung einer verloren geglaubten Einheit zwischen Mensch und Gott (Natur), Mensch und Mensch, Mensch und Selbst. Dadurch ergeben sich in der theoretischen Orientierung und im praktischen Lebensstil einige zentrale Ziel-Mittel-Relationen:

- das Ziel der menschlichen Vervollkommnung - auf dem Weg über christliche oder östliche Religionen, sozialistische Erziehung oder humanistische Psychologie;
- das Ziel der Brüderlichkeit und Harmonie - auf dem Weg über egalitäre Eigentums- und Güterverteilungsformen, Gemeinschaftsarbeit und Arbeitsflexibilität;
- das Ziel der Naturbegegnung - durch Makrobiotik, vegetarisches Leben, neue Formen der Medizin, Astrologie;
- das Ziel der Einheit von Körper und Geist - durch körperliche Arbeit, Ausdruck intellektueller Erfahrung über Körperzustände (Tanz, Drogen), Techniken der Bewusstseinerweiterung, Atmungstechniken, Yoga, "celebrating life", "self awareness";
- die Betonung neuerer Formen des Zusammenlebens und der Gruppenkohärenz - durch Gruppenerziehung, Kontakt- und Kritiksitzungen, Aufnahme-rituale, eigene Statuskriterien, neue Namensgebung, eigene Kommunikationskanäle, umfassende Lebensvorsorge;
- die Abneigung gegen alle Formen der Zentralisierung, Hierarchisierung und bürokratischen Rationalisierung, die sich entweder in kontemplativer Isolation (Festigung des religiösen Eigenlebens bzw. Erprobung eines subjektiv befriedigenden Lebens in der "community" oder in (z.T. unkonventionellen) Formen religiösen, sozialen und politischen Aktivismus (Sit-ins, kalkulierte Regelverletzung) äussert.

Auch wenn es sich bei den neuen sozialen Bewegungen nicht um ein Massenphänomen im strikten Sinn handelt, sind sie doch auch nicht als insuläre Sondererscheinungen abzuqualifizieren. Sie scheinen etwas zu artikulieren, das auch auf weitere Kreise (auf Intellektuelle, pädagogische und soziale Berufe, Jüngere, Mobilitätsfreudige und konfessionell oder politisch Ungebundene) Anziehungskraft und Ausstrahlung ausübt. Mögen früher die unmittelbaren Auslöser wirtschaftliche und/oder politische Krisen gewesen sein, so treten heute zusätzlich verschiedene Legitimationskrisen auf (1), die mit dem Wohlstand und seiner Bewältigung verbunden sind.

Auch wenn man die Zwiespältigkeit der neuen sozialen Bewegungen zwischen neuromantischem Rückzug und exemplarischem Erproben humaner Lebensformen, zwischen 'irrationaler' Unmittelbarkeitsideologie und Ansätzen einer authentischen, bedürfnisorientierten Politik (2) in Rechnung stellt, sie lösen

- 
- 1) Die subjektiven Verarbeitungsformen objektiver Problemlagen sollen hier nicht weiter verfolgt werden. Vgl. hierzu auch die Diskussion um den "neuen Sozialisationstypus" bei ZIEHE, Th.: Pubertät und Narzissmus. Frankfurt/Köln 1979, 3. Aufl.
  - 2) ELIAS, N.: Über den Prozess der Zivilisation. Bd. II, Frankfurt 1976, S. 444



jedenfalls Flucht-, Such- und Schutzbewegungen aus (1), die auch der Genossenschaftsproblematik erneute Aktualität zuweisen.

## b) Die ökonomiekritischen Elemente der Alternativkultur

Die Zivilisationskritik ist nur die eine Seite, über die man die Alternativbewegung fassen kann. Es geht ihr nicht nur darum, die auf Zerstörung tradierter Weltbilder und Verhaltensformen durch die Moderne zu reagieren bzw. die dominante Kultur gegenkulturell zu verunsichern; mit dem antimodernistischen Widerstand sind auch die Haltungen und Einstellungen tendenziell unter Druck geraten, auf denen sich das Arbeitsleben und die wirtschaftlichen Organisationen bisher ziemlich fraglos gegründet hatten. (2)

Auch wenn die Alternativökonomie heute weitgehend theorielos ist (und sein will) und auch wenn die Ansätze deswegen unterschiedlichster Natur sein können, lassen sich doch einige gemeinsame Grundzüge herauschälen:

### (1) Die Marktkritik der Alternativen

Es überrascht nicht, dass die neuen sozialen Bewegungen schon aufgrund ihrer fundamentalen Unzufriedenheit mit der Kulturentwicklung insgesamt auch keine Befürworter des gegenwärtig dominierenden Wirtschaftssystems der Marktwirtschaft sind. (3) Ihre Vorbehalte gründen sich auf ein von ihnen gegenwärtig besonders stark erlebtes dreifaches Leistungsdefizit des Marktes:

- Auf der einen Seite sind sie der Auffassung, dass der offizielle Preismechanismus keine gerechte Kaufkraftwirkung ermöglicht, sondern Schranken der Bedarfdeckung für bestimmte Gruppen errichtet, die unter dem Gesichtspunkt sozialer Gerechtigkeit nicht zu vertreten sind. Gemeint ist einerseits, dass Gruppen mit zu geringem Einkommen bestimmte Marktpreise nicht bezahlen können, andererseits, dass es Bedürfnisse von Minderheiten und sektorale Unterkapazitäten gibt, auf die nicht flexibel und umfangreich genug mit bestimmten Gütern und Dienstleistungen reagiert werden kann. Daher sehen die Alternativen für sich die Aufgabe, diesen Nachfrageübergang durch entsprechend sozial gestaltete Preise und Kosten bzw. kollektive Selbstversorgung in kleinen Gruppen auszugleichen.
- Hinzu kommt die in den westlichen Ländern (vom Osten nicht zu reden) seit Jahren andauernde Wirtschaftsstagnation, deren Behebungsversuche bisher keine wesentlichen Beschäftigungswirkungen hervorgebracht hat. Es scheint, dass man sich angesichts der notwendigen Umstrukturierung der Wirtschaft

- 
- 1) EICKELPASCH, R.: Flucht oder Aufbruch? Zum soziokulturellen Hintergrund der neuen sozialen Bewegungen. In: Sozialwissenschaftliche Informationen für Unterricht und Studium. Heft 3/1984, S. 21 ff., hier S. 22. Vgl. auch BEYWL, W./BROMBACH, W.: Neue Selbstorganisationen. Zwischen kultureller Autonomie und politischer Vereinnahmung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. B 11/84 vom 17.3.1984, S. 15-29, hier S. 21
  - 2) PORTER, A.L.: The Work Ethic - An Idea Whose Time Has Gone? In: Business 31 (1981), 1, S. 15-29
  - 3) Sehr kritisch dazu WATRIN, Chr.: Ökonomie der Alternativen - eine Alternative? In: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik. 31(1982), 3, S. 149 ff.

und der damit verbundenen Rationalisierungsanstrengungen auch künftig auf relativ hohe Arbeitslosenzahlen einstellen muss. Arbeitsplätze sind ein knappes Gut geworden. Hierauf reagiert die Alternativökonomie durch neue Formen von (bezahlter und unbezahlter) Arbeit jenseits der formellen Ökonomie.(1) Mit Alternativprojekten, Aushilfstätigkeiten, Instandstellungen, etc. wird ein "zweiter Arbeitsmarkt" besonders für konfliktsschwache Gruppen wie Schulabgänger, Studenten, Frauen, Behinderte, Ausländer aufgebaut. Tatsächlich weichen eine Reihe von Menschen aus diesen Kategorien zur Bewältigung ihrer Lebensprobleme in alternative Projekte aus (Gelegenheitsarbeiten, Ferienjobs, Arbeiterselbsthilfe, etc., bei denen nicht nur Qualifikationserhalt, sondern auch permanente Lernorientierungen und Sinnhaftigkeit des Tuns eine Rolle spielen), die aus dem Erwerbssektor der "normalen", formellen Wirtschaft ausgeschlossen sind.

- Schliesslich zeigt sich daran, dass für einige Gruppen der Bevölkerung sich tendenziell ein Wandel in der Arbeitseinstellung Platz schafft, den GRETSCHMANN als eine Verlagerung vom "employment" zu "work", von abhängiger Beschäftigung zu einfachem "Tätigsein", beschreibt.(2) Bei ihr steht nicht mehr die ökonomische Wertschöpfung, sondern die soziale Wertschätzung im Vordergrund. Nicht Wirtschaftserfolg und Leistung beanspruchen und verschaffen Geltung, sondern die "andermenschliche", soziale Orientierung.

## (2) Die Staatskritik der Alternativen

Im Gegensatz zur theoriegeladenen Gesellschaftskritik der Studentenbewegung konzentrieren sich heute die Alternativen nicht nur auf die Kritik an Markt, Kapitalismus und Gewinn. Mindestens ebenso stark, wenn nicht sogar noch ausgeprägter legen sie die staatlichen Wirtschafts- und Steuerungsaktivitäten unter Beschuss.

- Auf der einen Seite bündelt sich in diesen Bewegungen eine allgemein eher unterschwellige Unzufriedenheit an der Durchstaatlichung des Lebens mit seiner Verordnungsflut, dem Reglementierungswahn, der Verrechtlichungspraxis und den damit verbundenen Ohnmachtsgefühlen des Bürgers - eine Kritik übrigens, die in sich nicht nur Anwendung auf marktinterventionistische Mischsysteme findet, sondern den real existierenden Sozialismus mit einschliesst. Wesentlich beeinflusst von der auf die frühere Planungseuphorie unmittelbar folgende Enttäuschung über die geringe Steuerungs- und Problemlösungskapazität des Staates gerät dieser jetzt zum Produzenten von "Bürgerferne", Paternalismus ("Staatsknete") und zum allüber-

- 
- 1) Näheres bei SCHLEGELMILCH, C.: Grauer Arbeitsmarkt für Hochschulabsolventen. Zur Typologie von Grauzonenbeschäftigung und Problemen ihrer empirischen Erfassung. In: Soziale Welt 33 (1982), 3/4, S. 400-430, und GENSIOR, S.: Politische Überformung der Arbeitsteilung? Einige Anmerkungen zur Vernachlässigung der formellen Arbeit. In: Soziale Welt 33 (1982), 3/4, S. 431-439. Letztere beklagt mit Recht die zu starke Industriefixierung der Arbeitshumanisierungsstrategien und sieht in den Alternativen diskussionswürdige Modellversuche für neue Berufsfelder und neue Arbeitsgestaltungen
  - 2) GRETSCHMANN, K.: Wirtschaft im Schatten von Markt und Staat. Grenzen und Möglichkeiten einer Alternativökonomie. Frankfurt 1983, S. 36

wachenden "großen Bruder" (ORWELL). (1)

Daher wird das Ausweichen in die alternative Ökonomie als Ausbruch aus den Zwängen des Systems und als Befreiungsakt erlebt. Die Sensibilität, dass Entfremdung nicht nur über den Markt, sondern auch über die staatliche Wohlfahrtsplanung erzeugt wird, ist in den letzten Jahren überall erheblich gewachsen. Von daher erklärt sich auch, dass in den Staaten mit hoher Steuerbelastung (Skandinavien) und ineffizienter Staatsbürokratie (Italien) umfangreiche Schattenwirtschaften entstanden sind, die auch auf einen Steuerprotest zurückgehen.

- Hinzu kommt die Kritik am staatlich organisierten Sozialleistungssystem selbst. Gemeint sind weniger die materiellen Leistungsgrenzen ("Kostenkrise") als die Leistungsverzerrungen ("neue soziale Frage") und die Unfähigkeit zur immateriellen Leistungsfähigkeit. Stichworte wie bürokratischer Ritualismus, Anonymisierung der Leistung, Sozialdisziplinierung haben hier ihren Stellenwert.(2) Denn trotz der offensichtlich immer differenzierteren Leistungen der staatlichen Für- und Vorsorge kann "soziale Sicherheit" im umfassenden Sinn von menschlicher Geborgenheit mit diesen Leistungen selten vermittelt werden. Daseinsvorsorge lässt sich nun einmal nicht erschöpfend und adäquat über materielle Ausstattungen erlangen. Die notwendige Ergänzung über Lebenszufriedenheit ist aber kein öffentlich bereitzustellendes Gut. Hier lebt jeder Wohlfahrtsstaat unter einem Wirkungsparadox, dass mit zunehmender Sozialleistung auch eine zunehmende "Sozialenttäuschung" Schritt hält. Die Forderungsdynamik kann die Deprivationsdynamik nicht durchbrechen, sondern erzeugt sie gewissermassen selbst mit.

Hier greift die Überlegung der Alternativen ein. Ursache dieses paradoxen Effekts ist nach ihrer Auffassung, dass Staatseingriffe ab einem bestimmten Grad nicht mehr Teil einer Lösung, sondern Teil des Problems selbst sind. Hochgradige Kompetenzverlagerungen auf entfernte, professionalisierte Leistungsbürokratien beraubt diese Wohlfahrtseffekte gleichzeitig der dringend notwendigen Vermittlungsinstanzen, welche die unerlässliche Betreuungsnähe, Angemessenheitserfahrung und Individualrücksicht garantieren könnten.(3) Damit wird der Einzelne zwangsläufig aus seinem Sondergewicht und seiner Eigenkompetenz herausgedrängt, was die Sinnkrise nur beschleunigen kann. Daher vertreten die neuen Sozialbewegungen die Meinung, nur eine Dezentralisierung könne das Auseinanderdriften von Staat und Individuum verhindern.

- 
- 1) SCHMIDT, R.: Zur alternativen Kultur. Erscheinungsbild und Strukturen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. B 11/83 vom 19.3.1984, S. 41-54
  - 2) KLAGES, H.: Überlasteter Staat - verdrossene Bürger. Zu den Dissonanzen der Wohlfahrtsgesellschaft. Frankfurt/New York 1981, und ALBERS, W.: Grenzen des Wohlfahrtsstaats. In: KÜLP, B./HAAS, H.D. (Hg.): Soziale Probleme der modernen Industriegesellschaft. Berlin 1977, S. 940 ff.
  - 3) So schon DURKHEIM, E.: Der Selbstmord (1897). Neuwied/Berlin 1973, S. 464 f.

Ihre Alternative zielt darauf, die staatliche Fremdhilfe auf ein unerlässliches Mass zurückzudrängen und die Kompetenz der Vorsorge durch Selbstorganisation zu stärken.(1)

### (3) Die Organisationskritik der Alternativen

Wie aus der Kultur- und aus der Staatskritik schon andeutungsweise ersichtlich wurde, gewinnen die Alternativen ihr vielleicht wichtigstes Kritikpotential aus dem Unbehagen an Grossorganisationen überhaupt. Ihr treibendes Moment ist vielleicht weniger das Ausweichen vor dem Staatspaternalismus, sondern vielmehr der Versuch, aus jeglichem Gehäuse organisatorischer Zweckrationalität auszubrechen (2), "wo Menschen den Grossteil ihrer Zeit damit zubringen, sich zur Arbeit zu geben, am Arbeitsplatz bestimmte Tätigkeiten auszuführen, die durch Verhaltensvorschriften geregelt sind, welche ohne ihre Mitwirkung zustande kamen, um dann fremdbestimmt, geschunden und geschafft in ihre Kleinfamilie zurückzukehren, um sich für den nächsten Arbeitstag zu rüsten".(3)

Diesen Zirkel zu durchbrechen wiegt für viele, die sich "alternativ" definieren, als Mitgliedschaftsmotiv besonders schwer. Die Sinnggebung von Leben und Arbeit wird - vermutlich trotz allem gedeckt vom Schutzschild des Wohlfahrtsstaates - weniger in der Einkommenssicherung und materieller Güterbeschaffung gesucht, als in den Gütern der Selbstverwaltung, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung. Primäre Bedeutung soll nicht der "Arbeit", sondern der "Interaktion", dem Kommunikationsgeschehen, der dialogischen Lebensform zukommen.(4)

- 
- 1) Daher dürfte HUBER recht haben, wenn er die Bedeutung der alternativen Projekte weniger in ihrem Beitrag zur Wirtschafts- und Unternehmensreform als zur Veränderung d. Lebenseinstellung und der Erwartung an das Arbeitsleben ganz generell sehen will. HUBER, J.: Wer soll das alles ändern? Berlin 1980, S. 64
  - 2) Schon Max WEBER hatte dieses "stählerne Gehäuse" zum dominanten Charakteristikum unserer Lebensabläufe erklärt. Vgl. Wissenschaft als Beruf. In: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre (1922), Tübingen 1973, 4. Aufl., S. 612. "Es ist das Schicksal unserer Zeit, mit der ihr eigenen Rationalisierung ... dass gerade die letzten und sublimsten Werke zurückgetreten sind aus der Öffentlichkeit..."
  - 3) GRETSCHMANN, K.: Wirtschaft im Schatten von Markt und Staat. Frankfurt 1983, S. 42
  - 4) Vgl. HABERMAS, J.: Technik und Wissenschaft als "Ideologie". Frankfurt 1973, 6. Aufl., S. 9 ff. "Heute, da der Versuch unternommen wird, die kommunikativen Zusammenhänge ... nach dem Muster technisch fortschreitender Systeme zweckrationalen Handelns zu reorganisieren, haben wir allen Grund genug, beide Momente (Arbeit und Interaktion, RH) auseinanderzuhalten... Die Befreiung von Hunger und Mühsahl konvergiert nicht notwendig mit der Befreiung von Knechtschaft und Erniedrigung... (S.46)

Deswegen werden ihre Projekte überwiegend so aufgebaut, dass sich Arbeit und Interaktion gegenseitig durchdringen, und das heisst als flexible, sozial kommunikative, Teilnahme förderliche Arbeitsorganisation. Denn - so die geteilte Überzeugung - nur auf diesem Weg scheinen die bisher als Gegensätze erfahrenen Lebensbereiche von Arbeit und Freizeit, Leistungsstruktur und Kreativität, Einkommenserzielung und Schaffensfreude sich verbinden zu lassen. Stand in der Staats- und Marktkritik die Aussenstruktur zur Debatte, so ist es hier die Binnenstruktur der Organisation. Auch sie soll antizentralistisch, überschaubar und solidarisch sein. Statt auf den Staat zu warten, sollen im eigenen Nahbereich gerade die kollektiven, sozial distanten Entscheidungsträger in die Inkompetenz abgedrängt werden. Ziel ist aber nicht der individuelle Eigennutz, sondern die Kooperation in der Solidargemeinschaft. In ihr scheint ihnen die beste Gewähr gegeben zu sein für die gleichzeitige Orientierung am Gemeinwohl und persönliche Identitätserfahrung, für den Ausbruch aus organisatorischen Zwängen ohne die Sozialverantwortung dabei einzubüssen.

## II. Die alternative Sozialwirtschaft und das Genossenschaftsmodell

Fasst man die verschiedenen Kritikpunkte der Alternativen an den herrschenden Wirtschafts- und Organisationsstrukturen zusammen, so ergibt sich als erstrebtes Ideal das Bild einer "Sozialwirtschaft" (*économie sociale*, *social economy*) (1), die sich in ihren Strukturprinzipien eng an das Genossenschaftsmodell anlehnt.

Einigen Autoren ist dieser Zusammenhang durchaus klar. Sie ersparen sich deswegen auch den Hinweis nicht, dass die neuen sozialen Bewegungen ohne ihre historischen Wurzeln im Genossenschaftswesen nicht zu verstehen sind: "Frühsozialistische, genossenschaftlich organisierte Produktions- und Lebensgemeinschaften zählen dazu ebenso wie religiös geprägte Modelle kommunitären Lebens, die Lebensreformbewegung und die Bohème. Jede dieser gegenkulturellen Modelle und Bewegungen lässt sich als "antimodernistische" Reaktion auf den industriellen Modernisierungsprozess begreifen, als Versuch, der eingetretenen gesellschaftlichen Erschütterung überkommener Wertvorstellungen und Lebensweisen durch die Revitalisierung genossenschaftlicher Traditionen des dörflichen, vorindustriellen Lebens, durch Stadtlucht und Naturromantik, durch das Festhalten an ganzheitlichen Prinzipien der Lebensführung oder durch die Stilisierung eines spontaneistisch-expressiven Lebensstils zu begegnen." (2) Ob damit doch nur eine marginale Nische und parasitäre "Spielwiese" auf dem Boden der

- 1) Allerdings ist zu beachten, dass im Englischen "social economy" auf die kollektiven Dienste wie Gesundheit, Erziehung, Transportwesen, etc. eingeschränkt ist, was hier nicht der Fall ist. Auch der Ausdruck "dritter Sektor" ist zu eng. Er gilt oft als randständig und daher gegenüber den anderen Sektoren als nicht konkurrenzfähig.
- 2) BRAND, K.-W./BÜSSER, D./RUCHT, D.: Aufbruch in eine andere Gesellschaft. Frankfurt 1984, S. 155. Mit distanzierenden Abstrichen hinsichtlich der Funktionsfähigkeit dieser Modelle stimmt dem J. HUBER: Wer soll das alles ändern? Berlin 1980, S. 48 f. zu. Explizit auf das Genossenschaften als "das ungeliebte Stiefkind der Ökonomie" hinweisend auch GRETSCHMANN, K.: Wirtschaft im Schatten von Markt und Staat. Frankfurt 1983, S. 28, ebenso S. 45, 48, 50

Industriegesellschaft errichtet wird, oder ob hier neue sich künftig verallgemeinernde Lebensformen der Industriegesellschaft vorweggenommen werden, ist im Ausmass innerhalb und ausserhalb der "Szene" umstritten. Immerhin erscheint manchen der mögliche Rückgriff auf die Tradition und Geschichte der Genossenschaften wie ein nützlicher Wegweiser. (1) Nicht verkannt wird dabei im übrigen, dass von diesen sozialen Bewegungen "klimatisch" oder konkret Rückwirkungen auf eine kooperative Erneuerung ausgehen (können). (2) An der Kooperativentwicklung einiger Ländern läßt sich das zahlenmässig belegen. (3) Welche Schlüsse sich für die Zukunft daraus ableiten lassen, sei vorläufig eingeklammert. Davon bleibt unberührt, dass die Anleihen der Alternativen am Genossenschaftsmodell sich an wenigstens drei Aspekten der Sozialwirtschaft nachweisen lassen:

### 1. Das Integralitätsmodell

Gegen das herrschende Paradima ökonomischer Nutzungskalküle setzen die Alternativen ein umfassendes Bedürfnis- und Zielverständnis. Ihre Vorstellung von Sozialwirtschaft läuft darauf zu, die sozialen Beziehungen im Wirtschaftsprozess neu zu betonen. Nicht der Individualismus soll im Vordergrund stehen, sondern die Eingliederung in eine überschaubare Einheit, nicht die ökonomische Ratio der individuellen Nutzungssteigerung, sondern gleichzeitig auch umfassendere Nutzungsüberlegungen - auch solche, die nicht über den Preis bewertbar sind - wie menschliche Bindung, Emanzipation, Hilfsbereitschaft, Vertrauen, "Zärtlichkeit" (4); es sollen nicht nur wirtschaftlich-materielle Bedürfnisse gedeckt werden, sondern zugleich oder vor allem ein Mehr an Arbeitszufriedenheit, Selbstentfaltung, Kontakt "erwirtschaftet" werden. (5) Die Mitglieder suchen überwiegend eine Wirtschaftsform, deren Rationalitätsauffassung auch die Realisierung "sozialer Erträge" wie Partizipation, humane Arbeitsgestaltung, kommunale Belebung, etc. erlauben. Diese entgehen den üblichen Kriterien der Effizienzmessung. Wenn Rationalität hier angesprochen wird, dann als "Multiprodukt-Rationalität", die ein ständiges Ausgleichen und Abwägen zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen notwendig macht.

- 
- 1) SYWOTTEK, A.: Genossenschaften oder die konkrete Utopie der "kleinen Leute". In: Selbstverwaltung und Arbeiterbewegung. (Jahrbuch Arbeiterbewegung 1982) Frankfurt 1982, S. 11-38, hier S. 13
  - 2) MAREE, M./SAIVE, M.-A.: Economie sociale et renouveau coopératif: définition, financement, enjeux. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 72 (1984), 1, S. 33-69
  - 3) WOODWORTH, W.: Cooperative Movements in the USA. The Third Stage. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 72 (1984), 3, S. 239-251, hier S. 246
  - 4) ESSER, J.: Soziale Zärtlichkeit als Lebensprinzip. In: Sozialwissenschaftliche Informationen für Unterricht und Studium. 13(1984), 3, S. 28 ff
  - 5) GRETSCHMANN, K.: op.cit., S. 41 f

Entwicklung der Produktivgenossenschaften (1970 - 1981) in ausgewählten europäischen Ländern

	Italien			Frankreich			Grossbritannien			Niederlande		
	1970	1976	1981	1970	1976	1981	1970	1976	1981	1970	1976	1981
Zahl der PG's (1)	-	5.893	11.203	522	559	933	17	47	468	10	13	40
Zahl der Beschäftigten	-	229.800	427.900	29.200	29.000	32.500	1.600	3.000	7.000	1.350	1.430	1.870
davon Mitglieder	-	212.460	390.200	8.400	11.000	18.100	420	900	6.000	350	330	800
Neue PG's	-	1.076	2.102	52	50	228	1	16	138	2	5	21
Zahl der Beschäftigten	-	41.970	80.380	800	800	3.200	-	-	-	-	800	120
Zusammenbruch der PG's (2)	-	560	1.040	48	35	92	0	3	8	-	-	-
Zahl der Beschäftigten	-	21.840	39.860	-	-	2.260	0	150	140	-	-	10
Beschäftigte im nicht-agrarischen Bereich insgesamt (1980)		17.978.000			17.511.000			23.760.000			4.309.000	

Quellen: BEN-NER, A.: Producer Cooperatives: Why do they exist in Capitalist Economies? In: POWELL, W. (Ed.): Between the Public and the Private: The Non Profit Sector. Yale University Press 1985; CECOP 1982, Annex III, pp 16 f.

- 1) Die Zahlen beziehen sich nur auf die PG's, die den wichtigsten Genossenschaftsverbänden angeschlossen sind (Italien: FEDERLAVORO-LEGA; Frankreich: GC SCOP; Grossbritannien: ICOM; Niederlande: ABC). Sie umfassen nicht die "Kollektivorganisationen" im Bereich des Rechtswesens, der Revision, der Arztpraxen, etc.
- 2) bezieht sich auf die aus dem PG-Register offiziell gestrichenen PG's. Die Gründe dafür können vielfältig sein (z.B. Bankrott, Verkauf an ein Privatunternehmen, Transformation in einen Erwerbsbetrieb, etc.)

Dieselben Ziele einer integralen Bedürfnisbefriedigung standen bei den meisten Genossenschaftsgründungen seit jeher im Vordergrund. Die klassische Vorstellung vom "homo cooperativus", so schwierig sie in der Praxis durchsetzbar sein mag, ist bewusst als Gegenkonzept gegen den liberalen "homo oeconomicus" aufgebaut worden. Es sind hier dieselben sozialen und kulturellen Dimensionen des brüderlich-solidarischen Zusammenlebens, die die alten Protestorganisationen der Genossenschaften mit den neuen Protestmodellen der Alternativen verbinden. Man muss nicht so weit gehen wie G. WEIPPERT, für den in der Genossenschaftsidee "das Problem von Selbstsein und Mitsein, von Individuum und Gemeinschaft, von Freiheit und Gebundenheit gelöst"(1) ist, um zu verstehen, dass der "Förderungsauftrag" der Kooperativen sich (ursprünglich wenigstens) darauf bezog, individuelle, materielle Bedürfnisbefriedigung mit Sicherheitsbedürfnissen, Kreativität, geistiger Entwicklung, Gemeinschaftsbedürfnissen und Nützlichkeit für die Gemeinschaft zu verbinden. Auch hier ging es deswegen darum, neue Lebens- und Arbeitsformen einzuüben, die eine integrale Lebenserfüllung erleichtern. Das war es wohl, was DRAHEIM zur Betonung der "Doppelnatur" der Genossenschaften als wirtschaftliche und soziale Vereinigung veranlasst hatte.(2)

## 2. Die Selbsthilfeökonomie

Die alternative Sozialwirtschaft ist wesentlich darauf aufgebaut, sich als unabhängiger Weg neben Markt und Staat durchzusetzen. Sie lehnt sich dabei an die Ideen von SIK an (3), der bekanntlich ein System von Produktiven Genossenschaften favorisiert hat (Teil B, 2. Kap.).(4) Auf der einen Seite will er sich von Gewinnzielen absetzen und das Wirtschaftsleben nicht allein von den Erwerbschancen her gestalten. Zu den erweiterten Rationalitätskriterien gehört auch, dass sich die Alternativen ihre ideelle und Entscheidungsautonomie gegenüber dem Staat bewahren wollen. Staatseinfluss etwa über Subventionen gilt nur als akzeptabel, wenn dabei die Unabhängigkeit unangetastet bleibt.

Aufbauend auf ihrer Markt- und Staatskritik wollen die Alternativen kostengünstigere und individualisierte Leistungen anbieten, die von Markt und Staat in der spezifischen Art nicht oder zu teuer produziert werden.

- 
- 1) WEIPPERT, G.: Jenseits von Individualismus und Kollektivismus. Düsseldorf 1964
  - 2) In einem platten Sinn kann man natürlich dagegen einwenden, dass kein Geschäftsbetrieb vorstellbar sei, der nicht Aspekte sozialer Gruppierungen in sich einschliesse. Aber das dürfte DRAHEIMs Intentionen nicht gerecht werden.
  - 3) BERGER, J., u.a. (Hg.): Zukunft der Arbeit. Wege aus Massenarbeitslosigkeit und Umweltzerstörung. Bielefeld 1982, 2. Aufl., S. 64 ff.
  - 4) SIK, O.: Humane Wirtschaftsdemokratie. Ein dritter Weg. Hamburg 1979



Die Entwicklung der Wohlfahrtsstaaten ist ihnen insofern verdächtig, als sie sich zu stark von der Verankerung im personalen, sozialen und kommunalen Nahbereich (der Haushalts- und Subsistenzwirtschaft, den inoffiziellen Privataktivitäten, dem "konvivialen" Lebensstil) abkoppelte. Die Fürsorge des Staates schlug so in Entmündigung um. Deswegen bemüht sich die Alternativwirtschaft darum, den Bürger wieder in einen überschaubaren Lebensbereich sozial zu verankern. Sie ist der Auffassung, dass er in Fragen der Schule, Wohnung, soziale Dienste, Gesundheit, einen unverzichtbaren Wissensvorsprung und unerreichte Handlungschancen besitzt. Da diese aber weitgehend verschüttet sind, müssen ihm erst die Handlungsfelder zurückerobert werden. Das ist das Ziel der "dualen Ökonomie": einen Ausgleich zwischen Selbsthilfe und Fremdhilfe, öffentlichem und privatem Sektor, Regierungsplanung und Selbstplanung, Fremdkontrolle und Selbstverantwortung herzustellen (1), indem der institutionelle Sektor und das Technosystem und die Erwerbsarbeit wieder mit dem informellen Sektor mit seinen in der Regel unbezahlten Eigenleistungen der Lebensgemeinschaften symbiotisch verschmolzen werden. Grundlage ist erklärtermassen das Subsidiaritätsprinzip (2), das der Selbsthilfe, der Selbstbeschaffung, der Eigenkompetenz den Handlungsvorrang gibt, sofern damit die sozial nötigen Leistungen auch tatsächlich erbracht werden können. Dadurch werden staatliche Bevormundungen eingedämmt bzw. die Komplementarität zwischen individueller Autonomie und Sozialleistung hergestellt.

Auch bei der Selbsthilfeidee steht u.a. das Genossenschaftsmodell Pate. Lange bevor der Begriff der Sozialpolitik überhaupt gängig war, war ja die Praxis der Selbsthilfe durchaus üblich. In Not geratene Personen unterstanden dem Schutz der Gemeinschaft. Der geringe Umfang kommunaler und staatlicher Sozialpolitik führte bereits im Mittelalter zu auf Gegenseitigkeit basierenden intermediären Zusammenschlüssen (Sippenverbände, Hausgemeinschaften, Nachbarschaften(3)) später zu Gilden, Zünften, Bruderschaften und Unterstützungs-

- 
- 1) HUBER, J.: Public Help and Self Help. Towards a Dual Economic Approach in Social Policy. In: Futures 43 (1984), April, S. 139-147; ders.: Die heimliche Vollbeschäftigung. Untersuchungen zur Dualwirtschaft. Frankfurt 1984
  - 2) WEINBERGER, M.-L.: Konservative, Sozialdemokraten und die Selbsthilfe. In: Die neue Gesellschaft 30 (1983), 9. Abgedruckt als: "Seltsame Koalition zwischen rechts und links bei der "Selbsthilfe"." In: Frankfurter Rundschau, 30. Und 31.1.1984, S. 14 bzw. S. 10. Es hat allerdings den Anschein, als könne die Autorin fälschlicherweise darin nur einen verschleierte Altliberalismus entdecken. Ausgewogener hingegen argumentiert der von ihr kritisierte FINK, U.: Hilfe zur Selbsthilfe. Ein Berliner Modell. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 11/84 v. 17.3.1984, S. 31 ff., wo er über die Unterstützung des Berliner Senats an die alternativen Selbsthilfeprojekte berichtet.
  - 3) Zur aktuellen Wiederbelebung der Nachbarschaft und den dahinterstehenden Genossenschaftsprinzipien siehe Näheres in dem jüngst erschienenen Buch von KAISER, F.: Bürger-Initiative Nachbarschaft. Vorschläge für eine politische Infrastruktur in überschaubaren Bereichen. München 1984, S. 31 ff., 47 ff., 113 ff.

kassen. "Diese Gemeinschaften hatten vielfach ständischen Charakter und eine speziell genossenschaftliche Ausrichtung".(1)  
 Da die ständischen Organisationen durch die liberale Gewerbeordnung des 19. Jahrhunderts ihre Bedeutung endgültig verloren, die "soziale Frage" aber gleichzeitig drängender wurde, kam die Idee genossenschaftlicher Selbsthilfe in geänderter Form über die sogenannten "Associationen" wieder auf. Auch wenn sich die Genossenschaftsväter wie V.A. HUBER, RAIFFEISEN, SCHULTZE-DELITZSCH, LASSALLE über Form und Ausgestaltung nicht einig waren, so waren sie es wohl über deren Zielsetzung - nämlich die Mitglieder in den Stand zu versetzen, sich in den sie betreffenden Angelegenheiten selbst zu helfen. Nicht nur ist die staatliche Sozialhilfe aus der Selbsthilfe entstanden (2), sondern Selbsthilfe war auch immer Korrektiv für fehlende (oder uneffektive) staatliche Sozialleistung.(3)  
 Insofern gliedern sich die in "kleinen Netzen" verknüpften Selbsthilfegruppen der Alternativen in die Genossenschaftstradition ein, nur dass dabei meist weniger auf die konkrete materielle Notlage als auf moderne "Leiden an der Gesellschaft", d.h. auf die Motivationskrise abgestellt wird.(4)  
 Wie in den Genossenschaften ist nicht die individualisierte Leistung vorrangig, sondern der Verbund mit den primären kleinräumigen Sozialsystemen der Familie, Nachbarschaft und Kleingruppen und Kleinbetrieben. Auch die Genossenschaften versuchten, öffentliche Leistungen zu mobilisieren, achteten aber immer darauf, das kooperative Selbsthilfepotential der Mitglieder zu stützen und sich von staatlicher Bevormundung frei zu halten.

### 3. Die Selbstverwaltungsökonomie

Der vielleicht deutlichste Aspekt der neuen Sozialwirtschaft liegt darin, das Prinzip der demokratischen Unternehmensführung verwirklichen zu wollen. In den traditionellen Privatbetrieben ruht die Entscheidungskompetenz zumindest formal auf dem Privateigentum. Private Mittel- und Grossbetriebe sowie Staatsbetriebe sind überdies hierarchisch und bürokratisch geordnet. Das will die Sozialwirtschaft der Alternativen nicht hinnehmen. Sie beruft sich vielmehr - unter Absehung von Kompetenzunterschieden - auf die gleiche personale Qualität jedes Mitglieds, aus der sich kein Entscheidungs- und Anweisungsgefälle ergeben könne. Vielmehr müsse das Prinzip "one man - one vote" gelten. Aus diesem Grund sind die Alternativbetriebe fast durchweg partizipativ konzipiert. "An die Stelle hierarchischer Strukturen tritt das heterarchische Prinzip: nicht Weisungen von oben nach unten, sondern die Rotation der Verantwortung; nicht das Elite-, sondern das Kollegialmodell der Entscheidung; nicht Abhängigkeit von oben, sondern Interdependenz; nicht strukturierte und gefilterte Information, sondern eine nach allen Seiten frei zirkulierbare Kenntnissgabe; nicht zentrale Koordination, sondern

- 
- 1) DEIMER, K./JAUFMANN, D.: Selbsthilfe - eine alte Erscheinung in neuer Diskussion. In: Gruppendynamik 15 (1984), 2, S. 123-140, hier S. 125
  - 2) HEIMANN, E.: Soziale Theorie des Kapitalismus. Tübingen 1929, S. 132
  - 3) WINDHOFF-HERITIER, A.: Selbsthilfe-Organisationen. Eine Lösung für die Sozialpolitik der mageren Jahre? In: Soziale Welt 33 (1982), 1, S. 49-66
  - 4) PANKOKE, E./NOKIELSKI, H./BEINE, T.: Neue Formen gesellschaftlicher Selbststeuerung. Göttingen 1975, S. 262

dezentrale Abstimmung; - so sollte sie zumindest im Ideal funktionieren, die alternative Betriebswirtschaft. Freiwillige Zusammenarbeit zum Zweck der Leistungsausbringung und maximale Gestaltungsfreiheit und Entfaltung am Arbeitsplatz werden auf der Basis ökonomischer und persönlicher Verbundenheit praktiziert. Der gemeinsamen Verrichtung entspricht das kollektive Risiko, welches über "Sozialkapital" (Gemeinschaftseigentum) abgedeckt ist; im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsformen gründen Alternativorganisationen auf der "Gleichheit der Genossen"...(1).

Nach dem bisher Gesagten braucht an dieser Stelle nicht mehr weiter ausgeführt werden, dass es sich dabei um ein genuin genossenschaftliches Gestaltungsprinzip handelt, sind doch Genossenschaften gerade durch ihre Basispartizipation von unten nach oben, durch das Kollektiveigentum und (bei Produktivgenossenschaften) durch das Prinzip der Eigentätigkeit (self-labour) gekennzeichnet. Nicht umsonst haben Kibbutzim und Produktivgenossenschaften besondere Beachtung bei Alternativen gefunden. Von ihnen haben sie sich für den Innenbereich ihrer alternativen Projekte zur Einführung genossenschaftlicher Produktionsweisen anregen lassen. Beide sind von ihrer Anlage her "Diskursgemeinschaften": paternalistische, vertikale Herrschaftsvorränge und Anweisungsbefugnisse werden idealiter durch Gruppendiskussionen und Abstimmung unter Gleichen ersetzt; der gemeinschaftliche Diskurs ist die Grundlage der Interessenfindung. Das folgt jeweils daraus, dass der Eigentümer des Betriebskapitals das Kollektiv ist, wodurch sich der Einfluss des Kapitals zugunsten des Faktors Arbeit neutralisiert.(2)

Natürlich stellen sich an solch weitreichende Konzepte gesellschaftlicher Transformation eine Reihe von Fragen. Sie betreffen überwiegend die beiden Problemkreise der internen Bestandssicherung und der externen Bestandausweitung solcher Alternativprojekte: Einerseits geht es darum, ob sich das theoretische Konzept auch mit einer gewissen Aussicht auf Dauer realisieren lässt oder ob es abstrakte Utopie bleibt. Davon und vom Umfang möglicher Reform oder umgekehrt von den Realisierungsschwächen und dem insulären Charakter der Alternativen wird es andererseits abhängen, inwieweit sie tauglich sind, um die Kooperationsidee der horizontalen Sozialstruktur auf weitere Bereiche bzw. Gesellschaft insgesamt auszuweiten.

Da die Alternativen sich in den breiten Strom kooperativen Denkens eingliedern und damit tendenziell auch mit denselben Problemen konfrontiert werden wie die Kooperativen selbst, können wir die obigen Fragen im Grunde an die Genossenschaftstheorie und -praxis weiterreichen und sehen, welche Antworten man uns dort geben kann.

1) GRETSCHMANN, K.: Wirtschaft im Schatten von Markt und Staat. Frankfurt 1983, S. 50

2) HUBER, J.: Wer soll das alles ändern? Berlin 1980, S. 128 f. "Kapitalneutralisierung ist die theoretisch ideale Eigentumsform für Selbstverwaltung". Andere wollen für Kleinbetriebe Privateigentum (mit Gewinnbeteiligung) beibehalten. Vgl. BERGER, J., u.a. (Hg.): Zukunft der Arbeit. op.cit., S. 73

## 2. Kapitel: THEORIEN DER VERGENOSSENSCHAFTLICHUNG ALS THEORIEN DES DRITTEN WEGES

Die Frage nach der Chance von Vergenossenschaftlichung der Unternehmen, des Staates und der Gesellschaft ist nicht von den "neuen sozialen Bewegungen" erfunden worden. Sie geht vielmehr auf eine genuin genossenschaftsinterne Debatte um Gehalt und Reichweite des Kooperativismus zurück. Unsere bisherigen Ausführungen zu diesem Thema konnten den Eindruck entstehen lassen, als handle es sich dabei um ein einheitliches Lehrgebäude. In Wirklichkeit ist Kooperativismus nur ein Oberbegriff für recht vielgestaltige Theorien und praktische Experimente im Zusammenhang mit der Genossenschaftsidee und dem Genossenschaftswesen.(1)

Alle stimmen wenigstens darin überein, dass sie in der einen oder anderen Form eine neue, genossenschaftliche Wirtschaftsordnung, einen "dritten Weg" anvisieren. Vergenossenschaftlichung kann dabei entweder über die genossenschaftliche Unternehmungsform oder über das genossenschaftliche Prinzip des Zusammenlebens erstrebt werden. Beide Ansätze lassen sich voneinander trennen, wenngleich in vielen Fällen ein deutlicher Zusammenhang besteht.

### I. Vergenossenschaftlichung (I): Die Dominanz der genossenschaftlichen Unternehmungsform

Immer haben sich hervorragende Vertreter des Genossenschaftswesens auch als Protagonisten eines "dritten Weges" begriffen, der dem Genossenschaftswesen wenn nicht den Vorrang (monistische Schule), so doch wenigstens einen gleichen Rang (pluralistische Schule) gegenüber den klassischen Lenkungssystemen und insbesondere der privatkapitalistischen Wirtschaftsweise einräumt.

#### 1. Die monistische Schule der Vergenossenschaftlichung

Die monistische Schule geht davon aus, dass das Genossenschaftswesen in seiner voll- oder teilintegrativen Variante als dominante Wirtschaftseinheit zu erstreben sei, und dass es sich auch langfristig als solche durchsetzen wird. Das Langfristziel kann entweder in der Neugestaltung des Wirtschaftssystems allein liegen oder die Gesellschaft als Ganze umfassen. Auch hier ist der Übergang in vielen Fällen fließend.

Die meisten Anstrengungen der monistischen Schule richteten sich traditionellerweise auf die genossenschaftliche Umgestaltung der Wirtschaftsordnung. Zumindest seit Beginn des Wirtschaftsliberalismus stand dieses Ziel im Zentrum des Denkens vieler, die dessen Auswirkungen nicht ohne weiteres hinzunehmen bereit waren. Vor allem die Frühsozialisten haben sich mit dieser Variante der Vergenossenschaftlichung intensiv befasst(2):

- 1) Vgl. INFELD, H.: Genossenschaften. In: BERNSDORF, W. (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Bd. 1, S. 286. Er unterscheidet 5 genossenschaftliche Schulen. Seine Einteilung erscheint uns aber nicht sehr kohärent. Deswegen werden wir einen anderen Einteilungsversuch unternehmen.
- 2) KOOL, F./KRAUSE, W. (Hg.): Die frühen Sozialisten. Olten 1967, passim und S. 373

Wie wir in anderem Zusammenhang (↗ E, 1. Kap.) sahen, können schon Ch. FOURIERS (1772-1837) Experimente mit der genossenschaftlichen Siedlungsform der "phalanstères" als erste Versuche einer Vergenossenschaftlichung gedeutet werden. Zumindest dienten sie als Leitmotiv vieler späteren Ordnungsentwürfe, in denen entweder der Produktivgenossenschaft oder der Konsumgenossenschaft die Führungsrolle auf dem dritten Weg zugeteilt wurde.

Anregungen, die Produktivgenossenschaften zur Unternehmungsform der Zukunft zu erheben, hatte bekanntlich schon P.J. PROUDHON (1809-1865) gegeben. In abgewandelter Form haben sie ihre Anziehungskraft bis heute erhalten können. Die jugoslawische Arbeiter selbstverwaltung kann als Beispiel dafür dienen (↗ Teil B, 2. Kap.).

Deutlicher wurde dieses Programm des ökonomischen Umbaus dann von P.H.B. BUCHEZ (1776-1865) herausgearbeitet. Seiner Vorstellung nach sollen den Produktivassoziationen der Handwerker Schlüsselfunktionen beim friedlichen Uebergang zu einer gänzlich genossenschaftlichen, solidarischen Wirtschaftsordnung zufallen.

L. BLANC (1811-1882) griff diesen Vorschlag auf und versuchte ihn auf den Industriesektor anzuwenden. In seinem Buch "L'Organisation du Travail" (1840) unterstreicht er mit grösstem Nachdruck die Rolle der Produktivgenossenschaften ("ateliers sociaux") bei der Vergenossenschaftlichung. Er ist davon überzeugt, dass deren hohe Mobilisierungsfähigkeit langfristig höhere Wirtschaftsleistungen zutage fördert als das privatkapitalistische Unternehmen, so dass sie dieses langsam aus dem Wettbewerb verdrängen und schliesslich als einziger Unternehmenstyp übrigblieben würden. (1)

Trotz erheblicher praktischer Realisierungsschwierigkeiten hat diese Idee als sittlicher Impuls und konkretes Gestaltungsvorbild grossen gesellschaftspolitischen Einfluss bis in die neuere Zeit hinein erlangt. F. OPPENHEIMER (1864-1943) versuchte sie auf die Landwirtschaft auszudehnen, um damit die "Bodensperre" zu brechen bzw. die Landbesiedlung in Form genossenschaftlicher Gemeinwirtschaft zu fördern. Sein Buch "Die Siedlungsgenossenschaft" (1896) hat später wegleitend für die Kibbutz-Bewegung gewirkt. (↗ Teil C, 2. Kap.)

Die andere Richtung geht von der konsumgenossenschaftlichen Seite aus. Eine Zwischenstellung nimmt hier R. OWEN (1771-1858) ein. Auf der Suche nach einer neuen Wirtschaftsordnung gelangte auch er zu der Vorstellung sich selbst tragender und verwaltender "communities", vollgenossenschaftlicher Gemeinwesen, die nicht erwerbs-, sondern bedarfswirtschaftlich orientiert sind. In seinem umfassenden Gemeinwirtschaftsplan kam ihnen die zentrale Stellung zu. Anfänglich steuerte OWEN die vollgenossenschaftliche Lösung auch direkt an. Nach dem Scheitern seiner verschiedenen Siedlungsexperimente wandte er sich aber intensiv der konsumgenossenschaftlichen Richtung zu. Zwar liess er sein vollgenossenschaftliches Endziel nie aus den Augen, doch änderte er die Strategie. Vorerst - so schien es ihm nun - müssten die weniger hoch integrierten Konsumvereine den Boden für das neue System bereiten. Als eine der ersten griffen die "Redlichen Pioniere von Rochdale" (1844) die Anregung auf, vordringlich die Konsumentenstellung des einzelnen durch Selbsthilfvereinbarungen zu stärken. Demgegenüber geriet das Ziel umfassender genossenschaftlicher Lebensgemeinschaften in den Hintergrund. Der Umbau der Wirtschaftsordnung blieb zwar weiterhin auf dem Programm - und ist in der Konsumgenossenschaftsbewegung teilweise auch heute noch lebendig (Grossbritannien, Schweden) (2) - stellt aber nicht das vordringliche Anliegen der "Pioniere" dar.

1) In diese Richtung zielt auch der jüngste Vorschlag von Peter JAY: The Workers' Co-operative Economy. In: CLAYRE, A. (Ed.): The Political Economy of Co-operation and Partizipation. A Third Sector. Oxford 1980, S. 9-45

2) SERAPHIM, H.-J.: Die genossenschaftliche Gesinnung. S. 23

Ganz anders bei Ch. GIDE und später E. POISSON, die die Konsumgenossenschaften deutlich zum zentralen Element einer neuen Wirtschaftsordnung erhoben. (1) Ähnlich wie BUCHEZ und BLANC will auch er die kapitalistische Unternehmensform durch ein aus Genossenschaften bestehendes Gemeinwesen ersetzen, nur hält er im Gegensatz zu diesen die Konsumgenossenschaften für das aussichtsreichere Wirkungsfeld. Durch Konsumvereine könnte es nach GIDE gelingen, die Produktion erneut der Kontrolle des Verbrauchers zu unterstellen und der Konsumentensouveränität einen neuen Sinn zu verleihen. Dies geschieht durch GIDEs berühmt gewordenes "Programm der 3 Etappen": der Vergenossenschaftlichung des Handels, der Industrie und der Landwirtschaft. Da auf der anderen Seite das individualistische Wirtschaftsgebaren ausgeschaltet bleibt, ist für ihn damit die Synthese zwischen Individualismus und Sozialismus, die solidarische Wirtschaftsordnung, hergestellt. (2)

L. BOURGEOIS (1851-1925) hat diese Theorie des "Pankooperatismus" sogar in den Rang eines biologisch-soziologischen Grundgesetzes erhoben. Ausgangspunkt ist das Wesenselement des Lebens, die gegenseitige Abhängigkeit, die von Natur aus dem Menschen unverrückbar den Weg der Vereinigung (Assoziation) vorzeichnet. Es kommt nur darauf an, dass der dazu nötige Bewusstwerdungsprozess in Gang kommt. Hierbei dienen die (Konsum-)Genossenschaften als Mittel und Ziel: als Mittel sind sie auf das Ziel der Vergenossenschaftlichung hingeeordnet, als Ziel stellen sie selbst die reinste Verwirklichung der solidarisch-assoziativen Lebensweise dar. (3)

GIDEs Kooperativismus hat bei B. LAVERGNE eine interessante Erweiterung erfahren. Er hat aufgezeigt, dass in den konsumgenossenschaftlichen Bereich auch ganz andere Aktivitäten eingegliedert werden können, die bisher traditionellerweise als typische Staatsaktivitäten betrachtet wurden (Postwesen, Eisenbahn, Wasserwirtschaft, Kommunalkredit etc.). Dies mit Hilfe einer besonderen Genossenschaftsart, den "régies coopératives", einer "behördlichen Genossenschaft" aus Bund, Regionen und Gemeinden, die im Interesse der Abnehmer ihrer Erzeugnisse (also gemeinwirtschaftlich) zusammenarbeiten. (4) Die "Regie" hat Ähnlichkeit zur Konsumgenossenschaft, nur sind die Mitglieder keine Individuen, sondern ausschliesslich juristische Personen. GIDEs konsumgenossenschaftliche Zukunftswirtschaft lässt sich damit um wesentliche Aspekte erweitern, denn der dominierende Einfluss der Konsumenten auf die Produktion könnte sich somit auf die wesentlichen Produktionsbereiche der heutigen Industriegesellschaften erstrecken. LAVERGNEs Kooperativordnung ist nämlich ein Wirtschaftssystem "dans lequel la propriété éminente des principaux moyens de production économique appartient de plein

- 
- 1) GIDE, Ch.: Les sociétés coopératives de consommation. Paris (1904) 1917, 3<sup>eme</sup> éd., p. 15 ff. GIDE, das spätere Haupt der Ecole de Nîmes, unterscheidet sich von den Redlichen Pionieren von Rochdale u. a. auch dadurch, dass der Konsumverein nicht der einzige zu fördernde Genossenschaftszweig bleibt.
  - 2) Deswegen hat das Genossenschaftswesen "infolge seines umfassenden und vielseitigen Programmes das Recht . . . , sich als die Verwirklichung des Solidarismus zu geben". GIDE, Ch./RIST, Ch.: Geschichte der volkswirtschaftlichen Lehrmeinungen. Jena 1913, 2. Aufl., S. 697
  - 3) Vgl. GRUENFELD, E.: Das Genossenschaftswesen, volkswirtschaftlich und soziologisch betrachtet. Halberstadt 1928 (Handbuch des Genossenschaftswesens, Bd. 1), S. 81
  - 4) LAVERGNE, B.: Le socialisme à visage humain. L'ordre coopératif. Paris 1971, ch. VIII; und ders.: Les Régies coopératives. Paris 1927

droit à la collectivité des consommateurs et à la gestion de ces moyens de production est assumée par les délégués directs et indirects des consommateurs, et des producteurs associés, ainsi que de l'Etat." (1)

Der Uebergang zur Ausweitung des Genossenschaftsdenkens auf den politischen und sozialen Bereich ist unverkennbar. LAVERGNE schlägt mit seiner Erweiterung des genossenschaftlichen Betätigungsfelds die Brücke zur politischen Schule des Genossenschaftswesens. Diese Richtung zeichnet sich dadurch aus, dass sie Vergenossenschaftlichung nicht nur als wirtschaftliches Phänomen begreift; sie strebt vielmehr danach, genossenschaftliche Organisationsformen zur Grundlage des Staatsaufbaus zu machen. Diese Idee kommt neuerdings in manchen Entwicklungsländern wieder zum Tragen. (➤ Teil C, 4. Kap.)

J.P. WARBASSE und G.W. RUSSEL, die Vertreter der "Cooperative Commonwealth"-Bewegung, sind der Auffassung, dass Genossenschaften sich für die wirtschaftliche wie für die politische Umgestaltung der modernen Gesellschaft bestens eignen, ja zwingend aufdrängen, denn nur so könne eine wirkliche Demokratisierung und Herrschaftskontrolle durch die Basis erreicht werden. Diese seien nur möglich, wenn auch die staatlichen Institutionen nach genossenschaftlichem Vorbild organisiert, Genossenschaft also zum politischen Gestaltungsprinzip auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene würde. (2)

Diese Idee war schon bei SAINT-SIMONS "Assoziations"-Theorie angeklungen. Sie steht auch im Zentrum der anarchistischen Schule um KROPOTKIN, LANDAUER u.a., nur dass hier Genossenschaften der Abschaffung des Staates dienen sollen, was keineswegs der Intention von WARBASSE entspricht.

## 2. Die pluralistische Schule der Vergenossenschaftlichung

Im Gegensatz zur monistischen Schule sieht die pluralistische Genossenschaftsschule keine reale Chance, um das Genossenschaftswesen als dominante Wirtschaftseinheit durchzusetzen. Für sie ist es immer an eine bestimmte Wirtschaftsordnung gebunden, innerhalb derer es notwendige Ergänzungsfunktionen übernimmt. Die Frage des "dritten Weges" wird damit keineswegs ausgeklammert, sondern nur anders beantwortet.

### a) WEIPPERTs Theorie der Vereinbarung

In einer bedeutsamen, aber nicht genügend beachteten ordnungstheoretischen Studie konnte G. WEIPPERT den Nachweis führen, dass gegenseitige Absprachen - wozu auch die Uebereinkunft der Genossenschaftsmitglieder gehört, einen Genossenschaftsvertrag anzuerkennen - ein eigenständiges, "drittes, logisch selbständiges Koordinationsprinzip" (3) neben den anderen beiden klassischen Koordinationsarten - Markt und Plan - darstel-

1) LAVERGNE, B.: Le socialisme à visage humain. op.cit., p. 30

2) WARBASSE, J.P.: The Cooperative Way. A Method of World Reconstruction. Chicago/New York/Washington 1946, p. 169 ff.

3) WEIPPERT, G.: Vereinbarung als drittes Ordnungsprinzip. In: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 14 (1963), 3, S. 174

len. Er nennt dies das Vereinbarungsprinzip. (1) Vereinbarungen sind in der Lage, die von EUCKEN so stark unterstrichene Ausschiesslichkeit der konträren Lenkungsmethoden von Markt und Plan zu relativieren.

Seine eingehende theoretische Analyse der EUCKENSchen Idealtypen von Ordnungsmodellen zeigt, dass die Absprache oder Vereinbarung nicht als abgeleiteter Modus des einen oder anderen Modells verstanden werden kann, weil sie sich beiden gegenüber systeminformativ verhält:

In der modellhaften Marktvorstellung der reinen Konkurrenz ist es offensichtlich, dass "eine Bedingung dieses Systems dem Genossenschaftsprinzip absolut entgegensteht: die Bedingung nämlich, dass auf den einzelnen Märkten genügend zahlreiche Wirtschaftseinheiten völlig unabhängig voneinander operieren..." (2) Für Assoziationen etwa von Verbrauchern, "gentlemen's agreements" etc. ist im Markt kein Platz, da sie dessen atomistische Grundannahme ausser Kraft setzen. Dasselbe gilt für das Modell einer völlig zentral geleiteten Wirtschaft mit strenger Produktionslenkung fixer Konsumgüterquote und Konsumzuweisung. Auch hier kämen gegenseitige Absprachen einer Lockerung dieser Wirtschaftsform gleich (→ Teil D, 2. Kap., I.). Daher drängt sich der Schluss auf, dass die Vereinbarung nur ein drittes Ordnungsprinzip neben den anderen beiden klassischen Ordnungsprinzipien sein kann. (3)

Als Beispiele freier Abstimmungen der Verhaltensweisen nennt WEIPPERT (4):

1. alle "Einungen", d.h. formelle oder informelle Vereinbarungen zwischen Individuen, etwa der Eintritt in eine Genossenschaft oder andere voluntary associations;
2. alle Entscheide dieser "Einungen", die Ziele, Mittel oder Techniken betreffen, etwa der genossenschaftliche Beschluss, sich in die Vermarktung der eigenen Rohstoffe einzuschalten, oder Kartell-Absprachen;
3. alle Vereinbarungen zwischen entgegengesetzten Interessenverbänden, also der Interessenausgleich zwischen Konsum- und Produktionsgenossenschaften oder der Kompromiss bei Tarifverhandlungen etc.

Immer handelt es sich um personale oder gruppenmässige Uebereinkünfte, "agreements" oder Handlungskoordinationen, im Gegensatz zu erzwungenen oder automatisch erfolgenden. (5) Im Fall der Genossenschaften erstrecken sich die Vereinbarungen primär auf den Geld- und Warenmarkt (Gegensatz: Gewerkschaften) und dienen überwie-

- 
- 1) JOEHR, W.A./SINGER, H.: Nationalökonomie im Dienste der Wirtschaftspolitik. Göttingen 1964, 2. Aufl., S. 155 f. Sie führen dafür den Begriff "Kompromiss" ein, der unserer Meinung aber weniger umfassend ist, da in vielen Fällen von Vereinbarung das Kompromissverhalten weniger deutlich hervortritt.
  - 2) SCHILLER, K.: Die Rolle der Selbsthilfeorganisationen bei der Entwicklung einer freiheitlichen und sozialen Wirtschaftsordnung. (Wirtschaft und Gesellschaft. Schriftenreihe des Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften, H.3) Hamburg 1953, S. 12
  - 3) WEIPPERT, G.: Die Vereinbarung als drittes Ordnungsprinzip. op.cit., S. 174 ff.
  - 4) WEIPPERT, G.: a.a.O., S. 172
  - 5) BACK, J.: Die aktuelle Situation des Genossenschaftswesens, seine soziale, wirtschaftliche und kulturelle Bedeutung. In: Aktuelle Genossenschaftsprobleme. Basel 1953, S. 24 ff.



gend sozialen Verteidigungszwecken (Gegensatz: Kartell).

Diesen Vereinbarungen kommt bei der konkreten, realtypischen Betrachtung der Wirtschaft, insbesondere der Marktwirtschaft erhebliche Bedeutung als "Strukturelemente erster Ordnung" zu. (1) Mit ihrer Hilfe lassen sich sozio-ökonomische Probleme oft besser lösen als unter den klassischen Annahmen, so wie es das Genossenschaftswesen immer für sich in Anspruch genommen hat. Sie führen zur Verbesserung der Stellung des einzelnen im Wirtschaftsganzen. Der damit verbundene Verzicht an Entscheidungs- und Verfügungsfreiheit kann dadurch als sekundär empfunden werden. Auf der anderen Seite führt ein solch koordiniertes Vorgehen (da, wo es möglich ist) zur Auflockerung, Umgestaltung und Erweiterung der geltenden Ordnungsformen. Insbesondere die genossenschaftliche Vereinbarung "ist darum ... ein 'dritter Weg', weil ... sowohl dem Tatbestand der Sozialität wie dem Tatbestand der Personalität, also den Erfordernissen des individuellen Eigenseins, wie demjenigen des Zusammenlebens entsprochen wird." (2)

Auf den ersten Blick könnte es den Anschein erwecken, als würde einer Vergenossenschaftlichung nach Art der monistischen Schule das Wort geredet. Jedoch folgt aus der Betonung eines selbständigen Koordinationsprinzips nach WEIPPERT nicht, dass sich die genossenschaftliche Vereinbarung in der hochdifferenzierten Wirtschaft als monotypes, reales Koordinationssystem und alleinige betriebliche Gestaltungsform anbieten würde. Möglich wäre es, sinnvoll sei es aber nicht. (3)

#### b) Genossenschaften als "Inseln" des dritten Weges

Der ordnungstheoretisch problemlose "dritte Weg" drängt sich in der Wirtschaftspraxis für WEIPPERT keineswegs als genossenschaftliches Gestaltungsmonopol auf, sondern höchstens als Regulativ im Gleichrang neben anderen Unternehmungsverfassungen. Er trifft sich hierin mit der überwiegenden Mehrheit der Genossenschaftsforscher (wie FAUQUET, BACK, SERAPHIM, WEBER, von LOESCH um nur einige zu nennen), die alle das totale Vergenossenschaftlichungsprogramm ablehnen. (4)

Genossenschaft kann für die Pluralisten nur "ergänzende Gemeinwirtschaft" (5) sein; (6) sie kommt - wegen ihrer Deformation in Zentralverwaltungswirtschaften (→ Teil D, 2. Kap., I.) - hauptsächlich als Korrekturfaktor kapitalistischer Wirtschaftsweise in Frage, "mit der sie in freiem Wettbewerb steht und über einen marktwirtschaftlichen

1) WEIPPERT, G.: ebenda, S. 171

2) WEIPPERT, G.: Zur Soziologie des Genossenschaftswesens. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 7 (1957), S. 117

3) WEIPPERT, G.: Vereinbarung als drittes Ordnungsprinzip. S. 176. Ders.: Genossenschaftswesen und soziale Marktwirtschaft. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 1 (1950), S. 9 ff. Zustimmung JOEHR/SINGER: op.cit., S. 156

4) VALKO, L.: Das wirtschaftliche Wesen der Genossenschaft in seiner Beziehung zum Staat. op.cit., S. 180. BACK, J.: Die aktuelle Situation des Genossenschaftswesens. S. 10

5) RITSCHL, H.: Gemeinwirtschaft. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Bd. 4, S. 339

6) So neuerdings auch OAKESHOTT, R.: A Co-operative Sector in a Mixed Economy. In: CLAYRE, A. (Ed.): The Political Economy of Cooperation and Participation. Oxford 1980, S. 46-54

Gütertausch verbunden ist". (1) Sie stellt einen Sonderbereich ähnlich den öffentlichen Betrieben dar.

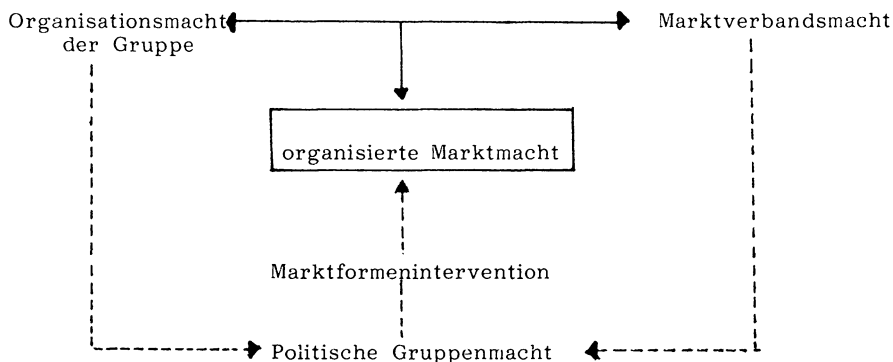
Genossenschaften bedürfen einer ähnlichen ordnungspolitischen Umwelt wie die kapitalistischen Unternehmen (autonome Trägerschaft, Eigentumsrecht, Vertragsfreiheit, Leistungswettbewerb etc.) Unbeschadet dessen fällt ihnen dennoch eine mehrfache Korrektivfunktion zu:

- (1) Einerseits wirken Genossenschaften systemverbessernd als Kontrahent im Wettbewerb mit den übrigen Einzelwirtschaften und als soziales Regulativ gegenüber den Entartungserscheinungen der Marktautomatik. Dem dient die Vereinbarung von Marktpartnern, die in ihrer Isolierung im Wettbewerb untergehen würden. (2)
- (2) Andererseits ist ihre Funktion auch "gestaltverändernd" sowohl als Leitbild einer verbraucherorientierten Wirtschaftsverfassung (3) als auch als Praxis solidarischer Zusammenarbeit und "Grundgestalt einer sozialgeordneten Wirtschaft". (4)

Der pluralistischen Schule zufolge soll der genossenschaftliche Sektor nur einen Ausschnitt der im übrigen marktwirtschaftlichen Ordnung umfassen, dort aber so gefestigt werden, dass es ihm gelingt, als Gegengewicht aufzutreten und die Dominanz des rein erwerbswirtschaftlichen Denkens zu korrigieren und relativieren. Sie erstrebt (vorerst) nur Macht im System, aber nicht über das System - ein Gedanke, der neuerdings von SCOTT und THOMPSON als "moralische Ökonomie" der Genossenschaften wieder in die Diskussion gebracht wurde. (5)

- 
- 1) BACK, J.: Die aktuelle Situation des Genossenschaftswesens. S. 22
  - 2) Vgl. LOESCH, A. von: Die gemeinwirtschaftliche Unternehmung. Vom anti-kapitalistischen Ordnungsprinzip zum marktwirtschaftlichen Regulativ. Köln 1977, S. 70 ff., sowie SERAPHIM, H.-J.: Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen. Karlsruhe 1956, S. 23
  - 3) Vgl. dazu SCHUMACHER, C.: Verbraucherpolitik und Konsumgenossenschaften. Hamburg 1959, S. 13 f., und CLAUSING, G.: Wirtschaftsstil, Wirtschaftsordnung und Genossenschaftswesen. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 1 (1950), S. 111, sowie SCHUMACHER, C.: Konsumgenossenschaft und Wirtschaftsordnung. In: DRAHEIM-Festschrift. Göttingen 1968, S. 355
  - 4) SCHACHTSCHABEL, H.-G.: Ordnungspolitische Funktionen der Genossenschaften. In: DRAHEIM-Festschrift. Göttingen 1968, S. 268 und 271 ff. Näheres dazu auch bei ZIEGENFUSS, W.: Eine dritte Wirtschaftsform. Die Genossenschaft im Gefüge der Wirtschaft. op.cit.
  - 5) SCOTT, J.F.: The moral economy of the peasant. Rebellion and subsistence in Southeast Asia. New Haven/London 1976. THOMPSON, E.P.: Die "moralische Ökonomie" der englischen Unterschichten im 18. Jahrhundert. In: Ders.: Plebejische Kultur und moralische Ökonomie. Frankfurt/Berlin 1980, S. 67-130. VESTER, M.: Die portugiesische Agrarreform als Versuch einer neuen "moralischen Ökonomie". In: STUEDEMANN, P.E./RECTOR, M. (Hg.): Arbeiterbewegung und kulturelle Identität. Frankfurt 1983

Schema 20:

Die genossenschaftliche Marktmacht durch vereinbarte Verhaltenskonformität (1)

Die Gründe für das reduzierte Vergenossenschaftlichungsprogramm liegen nach übereinstimmender Auffassung darin, dass das Genossenschaftswesen einen nicht-genossenschaftlichen Unterbau hat und daher zwangsläufig nur einen Teilbereich der Gesamtwirtschaft abdecken kann. "Seine Träger sind selbständige und autonom verbleibende Einzelwirtschaften (Haushalte und Erwerbswirtschaften auf personaler Grundlage), deren Bestand und lebenskräftige Erhaltung nicht nur eine konstitutive Voraussetzung seiner eigenen Tätigkeit und Weiterentwicklung, sondern auch Gegenstand seiner eigensten Bemühungen, Aufgaben und Zielsetzungen ist ... Nur Aufgaben, die über die Kräfte und Mittel selbständiger, personaler Einzelwirtschaften hinausreichen, fallen in seinen Tätigkeitsbereich." (2) Hierin begründet ihr Verhältnis der "Wahlverwandtschaft" zur Marktwirtschaft. (3) (➤ Teil D, 2. Kap., I.)

Überdies haben die Genossenschaften bisher ihre besten Kräfte in der Auseinandersetzung mit den anderen Unternehmenstypen entfaltet, gegen die sie als "schöpferischer Widerspruch" und Protestbewegung aufgetreten sind. Auch deswegen sind Genossenschaften marktwirtschaftlich orientiert.

Außerdem erfordert eine volle Vergenossenschaftlichung - dies hat LENIN deutlich erkannt - ein so hohes Kulturniveau aller Wirtschaftsteilnehmer, dass dies eine vor-

1) Dieses Schema wurde durch G. GAEFGENS Aufsatz: Die Marktmacht sozialer Gruppen. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 12 (1967), S. 55 angeregt.

2) BACK, J.: Die aktuelle Situation des Genossenschaftswesens. S. 20

3) SCHUMACHER, C.: Konsumgenossenschaften und Wirtschaftsordnung. In: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung. Festschrift für G. DRAHEIM, Göttingen 1968, S. 354

gängige erfolgreiche "Kulturrevolution" voraussetzen würde. (1) Der "homo cooperativus", wie ihn die Monisten notwendigerweise postulieren müssen, wird von den Pluralisten lediglich als "Denkfigur" verstanden, die in der Realität nur mit allerlei Abstrichen und keineswegs als Universalphänomen vorfindbar ist. Sie kann deswegen auch nicht zur Grundlage des tatsächlichen Wirtschaftens erhoben werden. (2) Schon aus diesem Grund konzentrieren sich die Vertreter der pluralistischen Schule auch nicht auf die Vollgenossenschaften, sondern bevorzugen als Reformansatz die Teilgenossenschaften, deren Integrationsanforderungen wesentlich tiefer liegen.

Als letztes kommen die materiellen Schwierigkeiten einer Vergenossenschaftlichung hinzu. Genossenschaften verfügen überwiegend nicht über das mächtige Finanzpotential der übrigen Wirtschaft, wodurch die Uebernahme einer Vormachtstellung erheblich beschränkt wird. Vielfach muss auch überhaupt erst das hohe Qualitätsniveau der Produkte erreicht werden, die im nicht genossenschaftlichen Sektor erzeugt werden. (3)

Das Verständnis des "dritten Weges" ist deswegen von grundsätzlich anderer Qualität als das der monistischen Schule. Erstrebt wird nur eine gemischte Wirtschaftsordnung mit starken genossenschaftlichen Bereichen. Der Genossenschaftssektor wird als ein "System sui generis" mit eigenen Wirtschaftszielen (4) verstanden, dem aber vorwiegend die Aufgabe eines Gegengewichts zufällt.

Der eigene dritte Weg einer freiheitlichen, sozialen Ordnung begrenzt sich selbst auf Ergänzungsfunktionen des privaten und öffentlichen Sektors. (5) Vergenossenschaftlichung heisst in diesem Fall Systemtransformation von innen heraus.

Von bestimmten genossenschaftlichen "Inseln" aus soll eine schrittweise Veränderung der wirtschaftlichen Grundstruktur erreicht werden, die damit langsam und nahezu unmerklich gemeinwirtschaftliche Züge erhalten soll. (6)

Es ist deutlich erkennbar, dass die pluralistische Schule mit dieser differenzierten, abwägenden Argumentation eigentlich mehr will als nur einen anderen vorsichtigeren Ansatz der Vergenossenschaftlichung zu propagieren. Die Politik genossenschaftlicher Zentren mit Ausstrahlungskraft auf das ganze Wirtschaftssystem hat nur einen Sinn, wenn damit auch auf die sozialen Beziehungen insgesamt eingewirkt werden kann. Anders könnte man diese Ausstrahlungskraft überhaupt nicht erwarten. Damit steht die pluralistische Schule zugleich am Übergang zum zweiten Typus der Vergenossenschaftlichung, die den Weg über die Dominanz des Genossenschaftsprinzips beschreibt. (7)

- 
- 1) LENIN, W.I.: Ueber das Genossenschaftswesen. In: Ders.: Ausgewählte Werke. III, S. 865
  - 2) DRAHEIM, G.: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. Göttingen 1952, S. 48
  - 3) KUENG, H.: Sinn und Aufgabe der Genossenschaft in der Wirtschaft. Basel 1950
  - 4) SERAPHIM, H.-J.: Das ökonomische und soziale Wesen der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Versuch einer theoretischen Begründung). In: Ders.: Das Wesen der Genossenschaften und ihre steuerliche Behandlung. Neuwied 1951, S. 45
  - 5) BACK, J.: Die aktuelle Situation des Genossenschaftswesens. S. 17 f. und 27
  - 6) So auch HESSELBACH, W.: Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen. Frankfurt 1971, S. 165
  - 7) Dazu auch Näheres bei ZIEGENFUSS, W.: Eine dritte Wirtschaftsform. Die Genossenschaft im Gefüge der Wirtschaft. In: Finanzarchiv, N.F. 8 (1941), S. 115 ff. und ORTLIEB, H.-D.: Die Genossenschaften als Element einer neuen Wirtschaftsordnung. In: Ders. (Hg.): Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik ohne Dogma. Stuttgart/Düsseldorf 1954, S. 209 ff.

## II. Vergenossenschaftlichung (II): Die Dominanz der Genossenschaftsidee

Obwohl der Gedanke der Dominanz der Genossenschaftsidee bei vielen Theoretikern anklingt, ist er von diesen doch kaum entwickelt worden. Zu sehr waren sie damit befasst, die genossenschaftliche Unternehmensform in der Wirtschaft zu verankern. Dabei hätte die Vorarbeit von Soziologen wie VIERKANDT, RUESTOW u.a. über den genossenschaftlichen im Gegensatz zum herrschaftlichen Gesellschaftsaufbau (→ Teil A, 1. Kap., IV.) wesentliche Hilfestellung leisten können.

Vergenossenschaftlichung in diesem Sinn heisst dann Intensivierung, Mobilisierung und möglicherweise Institutionalisierung eines bestimmten Typus sozialer Beziehungen. Im Gegensatz zum Beziehungsmuster der Herrschaft soll die Selektion der Eliten prinzipiell anders verlaufen: genossenschaftliche "Führung" zeichnet sich dadurch aus, dass die Elite permanent an die Basis gebunden bleibt und von dieser legitimiert und kontrolliert wird. Es heisst aber auch, dass die Entscheidungskompetenz soweit wie möglich nach unten an die Basis verlagert wird. Beides zusammen drückt sich in der Formel aus, dass Konsens der Macht (Autorität) vorgelagert ist.

Vergenossenschaftlichung heisst weiter, dass bestimmte praktische Regelungen zu finden sind, durch die dieses Beziehungsmuster dauerhafte praktische Wirksamkeit erlangen und verallgemeinerungsfähig werden kann. Weniger geht es um eine geronnene institutionelle Form als um einen dynamischen sozio-ökonomischen und politischen Prozess. Immer ist auch das Element sozialen Protests gegen das Uebermass ökonomischer und politischer Herrschaft mit beinhaltet. Hauptanliegen ist folglich weniger der Primat einer bestimmten Wirtschaftsorganisation als die Veränderung der Gesellschaftsordnung insgesamt, ihrer sozialen Beziehungen, Institutionen und Normen. (1) Im Blickpunkt steht das soziologische Genossenschaftsprinzip und dessen Anwendung auf die Gesellschaftsordnung. Auch dies könnte unter den Begriff der "Vereinbarung" gefasst werden. Natürlich erstreckt sich dies auch auf das Teilziel der wirtschaftlichen Neuordnung. Wer sich der Genossenschaftsidee anschliesst, baut implizit auch am Genossenschaftssystem und am Kooperativismus mit, und wo die Genossenschaften als Unternehmensform auftauchen, soll sich - so die Erwartungen - auch das Wirtschaftsethos verändern. (2)

Jedoch ist die Perspektive viel umfassender: "Unser Bemühen sollte dahin gehen, in allen Bezirken des öffentlichen Lebens und in allen Zweigen der Wirtschaft zu Formen zu gelangen, in denen das genossenschaftliche Prinzip oder doch genossenschaftsähnliche Züge zur Geltung kommen." (3)

Bei der Verankerung der Genossenschaftsidee in der Wirtschaft geht es auch um die Genossenschaften selbst, aber nicht nur um diese. "Um Missverständnisse zu vermeiden, sei ... betont, dass hierfür nicht nur die bestehenden Genossenschaften in Frage

- 
- 1) Dies ist das Kennzeichen aller "social movements". Vgl. HEBERLE, R.: Observations on the Sociology of Social Movements. In: American Sociological Review 14 (1949), 3, p. 346 ff.
  - 2) DAVIDOVIC, G.: Vers un Monde Coopératif. Ottawa 1975, p. 188 und 179
  - 3) WEIPPERT, G.: Das Jahrhundert zwischen Individualismus und Kollektivismus. In: Ders.: Jenseits von Individualismus und Kollektivismus. S. 32 f.

kommen". (1) Auch andere Rechtsformen können dem genossenschaftlichen Grundgedanken durchsetzen helfen, sofern sie von denselben anti-individualistischen und anti-kollektivistischen Intentionen der gemeinsamen Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung getragen sind. Das ist - wie wir sahen - immer dann der Fall, wenn Ansätze zur Basis-Partizipation vorliegen (↗ Teil B). Man muss dabei gar nicht von der Idealvorstellung "freier Leistungsassoziation" vorgehen. Auch da, wo dieses Vollstadium nicht erreicht wird, können genossenschaftsähnliche Tendenzen der "Vereinbarung" vorliegen. Denn auch diese können sich gegen den herrschaftlich geordneten Unternehmenstyp abgrenzen und Aspekte des "travail associé" in Kontraposition zum "travail subordonné" realisieren. (2) Auch diesen geht es dann um "die tendentielle Aufhebung der Herrschaft weniger über viele und (um die) permanente Entscheidung darüber, welche der grundsätzlich gleichen Organisationsmitglieder einzeln oder in Gruppen über welchen Zeitraum hinweg unter der steten Kontrolle der anderen bestimmte, ihnen besonders übertragene Funktionen wahrnehmen". (3)

Der genossenschaftliche Stil kann auch latent in das Wirtschaftsleben einfließen und ein Schritt zu der von WEIPPERT postulierten, genossenschaftlichen "Ethisierung der Wirtschaft" bedeuten. (4)

Diese Art der Vergenossenschaftlichung reicht aber ganz eindeutig über den wirtschaftlichen Bereich hinaus. Der Genossenschaftsidee soll auch eine "gestaltverändernde Funktion" in der Gesellschaft überhaupt zukommen. Die bisherige "Oekonomisierung" der Genossenschaftsidee (↗ Teil B und C) "hat im Lebensgefühl und in der Vorstellungswelt des modernen Menschen die irrtümliche Meinung entstehen lassen, als sei das Genossenschaftsprinzip lediglich ein ökonomisches Gestaltungsprinzip. Es ist sehr wichtig, sich immer wieder gegen diese Einengung zu wenden. Gleichzeitig kann darauf hingewiesen werden, dass seit einigen Jahrzehnten das Genossenschaftsprinzip auch im außerökonomischen Bereich an Boden gewinnt. Es ist ein Gestaltungsprinzip der ... Kultur überhaupt und findet sich in zahlreichen Mischformen neben dem Herrschaftsprinzip." Nur eine umfassende Genossenschaftskultur ist fähig, "das schwierigste aller Probleme des menschlichen Zusammenlebens zu lösen, Freiheit und Bindung in Einklang zu bringen." (5) Wegen ihrer Funktion, Herrschaftskontrolle zu bewerkstelligen, wird die Genossenschaftsidee zum "indispensable element in every healthy modern society". (6) Sie trifft sich hierin mit dem Anliegen aller, die einer demokratischen "participant culture" in Politik und Wirtschaft (↗ Teil A, 2. Kap., II. und 3. Kap., III.) umfassende Geltung verschaffen wollen. Sie wird auch unausgesprochenen Massen von

- 
- 1) WEBER, M.: Wir Genossenschafter und die Zukunft Europas. Hrsg. vom Verband Schweizerischer Konsumgenossenschaften. Basel o. J., S. 9
  - 2) BARBIER, Ch.-H.: Schlussvotum. In: Aktuelle Genossenschaftsprobleme. Basel 1953, S. 223
  - 3) BOSETZKY, H.: Zum Problem der Demokratisierung bürokratischer Organisationen. In: FÜRSTENBERG, F. (Hg.): Industriesoziologie II. Neuwied/Darmstadt 1975, S. 170
  - 4) a.a.O., S. 33
  - 5) WEIPPERT, G.: Die kulturellen Aspekte des Genossenschaftswesens. In: Aktuelle Probleme des Genossenschaftswesens. S. 159 f.
  - 6) WATKINS, W.P.: The Nature of Co-operative Principles. In: Cooperative College Papers 13 (1967), p. 86

denen herangezogen, denen "self-management" als die kommende "post-industrial ideology" erscheint. (1) Eine ähnliche Verbindung kann zu allen Entwürfen geschlagen werden, die eine freiheitliche "Vergesellschaftung" von unten vorschlagen und dabei wie GURVITCH auf die notwendige und mögliche Gesellschaftsordnung "dezentralisierter Verwaltungseinheiten" rekurrieren. (2) Immer ist der Grundtenor der, dass heute mehr denn je nur ein "genossenschaftlicher" dritter Weg das erforderliche Mass an Freiheit und Unabhängigkeit zu sichern vermag. (3)

- 
- 1) BORGESE, E.: Diskussionsvotum. In: ADIZES, I./BORGESE, E. (Eds.): Self-Management: New Dimensions to Democracy. Sta. Barbara/Oxford 1975, p. 116
  - 2) GURVITCH, G.: Les cadres sociaux de la connaissance. Paris 1966, p. 230
  - 3) WEBER, M.: Wir Genossenschafter und die Zukunft Europas. Basel o.J., S. 9 ff.

### 3. KAPITEL: PARTIZIPATIONSTHEORIE, TRANSFORMATIONSGESETZ UND DIE AUSSICHTEN DER VERGENOSSENSCHAFTLICHUNG

Es drängt sich unmittelbar auf, den theoretischen Befund zur Vergenossenschaftlichung mit den Partizipationsbarrieren (↗ Teil D) zu vergleichen. Wie an anderer Stelle erläutert, sind die dort vorgestellten Erfahrungen insoweit verallgemeinerungsfähig, als sie nicht nur für die Genossenschaften im strikten Verständnis, sondern ebenfalls für Genossenschaftsunternehmen in einem erweiterten Sinn gelten. Daraus lassen sich Rückschlüsse auf die Möglichkeit der Dominanz genossenschaftlicher Unternehmensformen (Vergenossenschaftlichung I) gewinnen. Möglicherweise erhalten wir auch Hinweise, um die Geltungschancen der Genossenschaftsidee (Vergenossenschaftlichung II) abzuschätzen. Denn immer da, wo es darum geht, genossenschaftliche Sozialstrukturen durchzusetzen, dürften ähnliche Probleme auftauchen, wie sie bei den Genossenschaftsunternehmen zum Vorschein kamen.

#### I. Das "neue" Transformationsgesetz

Die Diskussion der Partizipationsbarrieren von Genossenschaftsunternehmen vermittelt in erstaunlicher Übereinstimmung Kenntnis von tiefgreifenden organisatorischen Veränderungen, die sich im Laufe der Zeit bei partizipativen Strukturen einstellen. Eine Synopse der verschiedenen Modifikationen des ursprünglichen genossenschaftlichen Anspruchs der Selbstverwaltung zeigt, dass das Partizipationspotential auf verschiedenste Weise transformiert werden kann und wird, ganz gleich, ob man das Gewicht auf die Innen- oder Aussenfaktoren oder deren Kombination legt.

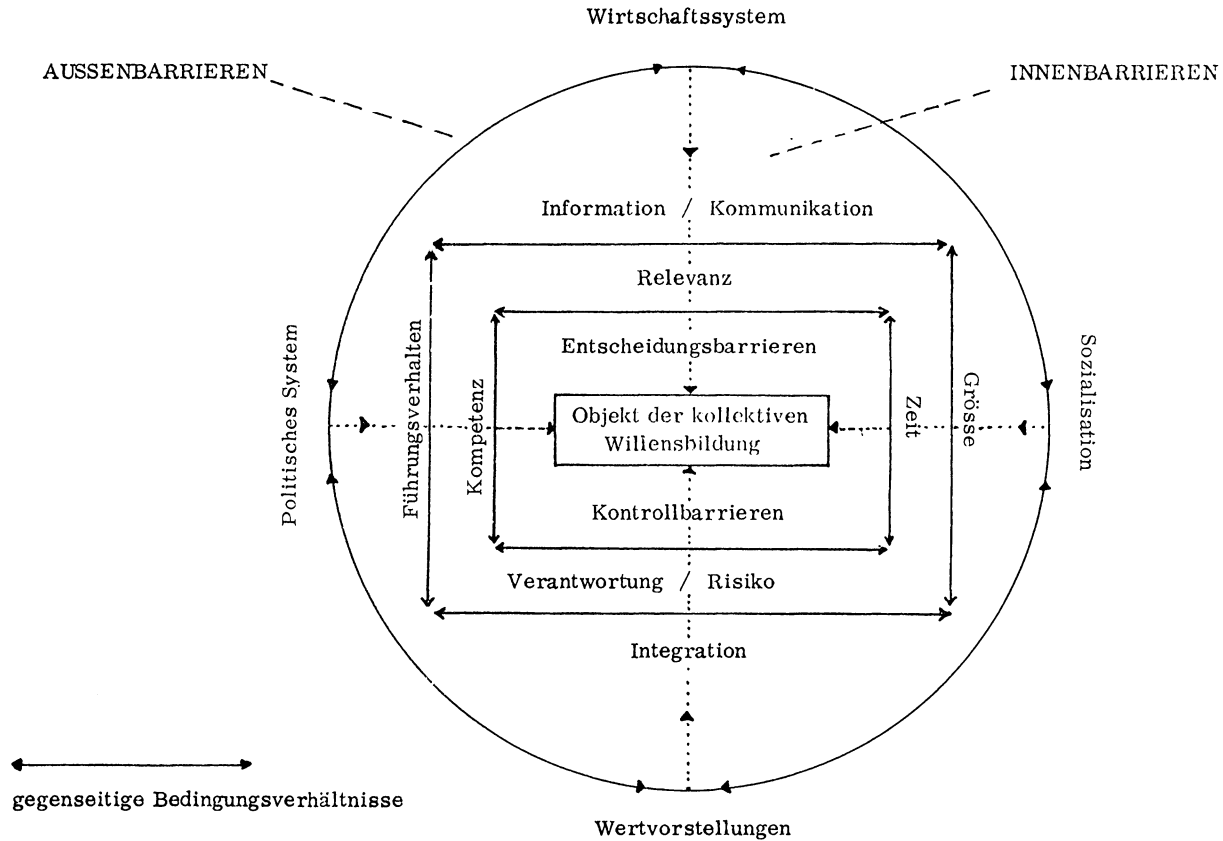
Eine Auswertung dieser verschiedenen Hinderungsgründe lässt den Schluss zu, dass hier eine beobachtbare Regelmäßigkeit von Sachverhalten und Vorgängen, also eine Gesetzmäßigkeit, vorliegt. Wir wollen dies das "neue" Transformationsgesetz nennen. Wir sind uns klar, dass es sich eigentlich um ein "Quasi-Gesetz" (H. ALBERT) handelt, da seine Geltung auf bestimmte Kulturen und Epochen eingeschränkt bleibt. Neu ist es deshalb, weil es sich gegen das "alte" Transformationsgesetz von F. OPPENHEIMER abgrenzt (↗ Teil D, 1. Kap.). Aufgrund seiner Beobachtungen hat dieser bekanntlich das Gesetz aufgestellt, dass Produktivgenossenschaften zwangsläufig einer Mutation in kapitalistische Erwerbswirtschaften unterliegen. Das "neue" Transformationsgesetz steckt einen weiteren Geltungsbereich ab: Danach unterliegen nicht nur die Produktivgenossenschaften solchen Veränderungen, alle wirtschaftsdemokratischen Versuche sind der Transformation ihrer ursprünglichen Intentionen ausgesetzt, wie sich an den Genossenschaftsunternehmen exemplifizieren lässt.

Das Attribut neu soll auch unterstreichen, dass diese Veränderungen immer wieder neu hervorzuheben sind und gerade in der modernen Zeit ihre Gültigkeit behalten. Die Mitbestimmungsdebatte hatte diese Erkenntnis lange Zeit verdrängt. Selbstverständlich ist das Auseinanderklaffen von Elite und Basis als Menschheitsphänomen eine alte Erscheinung. Nur ist sie unter wechselnden Umständen immer wieder neu anzugehen.

Das Gesetz der Transformation, wie wir es hier verstehen, ist zweistufig. Es betrifft einerseits die Unmittelbarkeit des Entscheidungs-, Kontroll- und Kommunikationsprozesses, andererseits die Eigendynamik der Organisationsdifferenzierung insgesamt.



Schema 21: Partizipationsbarrieren bei genossenschaftlich-partizipativen Sozialstrukturen



## 1. Die Transformation zur indirekten Demokratie

Eine genaue Analyse der Partizipationsbarrieren lässt kaum daran vorbeisehen, dass Voll- und Teilgenossenschaften in ihrem Entwicklungsprozess langsam von direkt-demokratischen Selbstverwaltungsprinzipien Abstand nehmen und immer deutlicher den indirekten, repräsentativen Einflussformen der Basis zuneigen. Damit wächst der Legitimationsbedarf auch in Genossenschaften von neuem an. (1)

Diese Erscheinung trifft nicht nur für Genossenschaften zu, sondern für alle genossenschaftsähnlichen und -kongruenten Unternehmensstrukturen. Wie KEVENHOERSTER am direkt-demokratischen Rätemodell ausführlich nachgewiesen hat, sind die darin implizierten Bedingungen zu restriktiv, um ein Modell für die heutige Unternehmens- und Wirtschaftsgestaltung abzugeben. (2) Das gilt offenbar für alle direkt-demokratischen Versuche.

Die normative Demokratietheorie - und im Gefolge davon weite Bereiche der Mitbestimmungsdiskussion - war davon ausgegangen, dass die apathisierenden Wirkungen einer nur indirekten Demokratie (↗ Teil A, 2. Kap., III.) nur abgebaut werden könnten, wenn direkte Einflussformen der Basis belebt und noch dazu auf weitere Gesellschaftsbereiche ausgedehnt würden. Der Modellfall genossenschaftlicher Wirtschaftsdemokratie macht nun umgekehrt deutlich, dass dort seinerseits eine Retransformation direkt demokratischer Ansätze eingesetzt hat und kaum zu umgehen ist. Sie hat sich auf der Entscheidungs- wie auf der Kontrollseite durchgesetzt. Erinnern wir uns nur an das Beispiel des Kibbutz, an die Arbeiterselbstverwaltung, an die Erfahrungen - soweit vorhanden - mit Partnerschaftsmodellen, ganz zu schweigen von der Verbände- und Parteidiskussion, die nicht Gegenstand unserer Untersuchung war. Die laufende Verdünnung direkter Basis-Partizipation in der Wirtschaft verläuft völlig parallel zu den Erscheinungen auf politischer Ebene. Sie ist deshalb geeignet, genau das zu beweisen, was die normative Demokratietheorie gerade nicht beabsichtigte, nämlich dass ihr Funktionsbereich auf Kleingruppen, mit wenig komplexen Arbeitsbereichen und Routineaufgaben - wenn überhaupt - beschränkt ist. In allen anderen Fällen aber transformiert sich Selbstverwaltung unter dem Druck äusserer Verhältnisse: "Es scheint eine Tatsache zu sein, dass die formal reine Genossenschaft, in der die Beschäftigten als Rat der Gesamtheit, zum Zwecke, detaillierte Entscheidungen zu treffen, zusammenkommen - sogar über so entscheidende Angelegenheiten wie Löhne und Investitionen -, eine administrative Unmöglichkeit in einem grossen und komplexen Produktionsunternehmen darstellt. Die Arbeiter werden, einfach aufgrund der Praktikabilität, gezwungen, ihre Macht an eine zentrale Verwaltung zu delegieren, die tatsächlich viel mehr praktische Kontrolle über die Arbeiter ausübt als umgekehrt ..." (3)

Daher ziehen sich auch die Genossenschaftstheoretiker immer mehr auf die Position

- 
- 1) GOERLITZ, A.: Verbände. In: Ders. (Hg.): Handlexikon zur Politikwissenschaft. Bd. II, S. 461
  - 2) KEVENHOERSTER, P.: Das Räteystem als Instrument zur Kontrolle politischer und wirtschaftlicher Macht. Opladen 1974
  - 3) YUNKER, J. A.: Ein Ueberblick über marktsozialistische Formen. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 44 (1975), 2, S. 166

allein praktikabler indirekter Demokratie zurück (1), und dies nicht nur hinsichtlich der Sekundär-, sondern auch der Primärgenossenschaften, nicht nur in Produktiv-, sondern auch den Ergänzungsgenossenschaften. In allen Fällen hat u.a. das "Gesetz der Grösse" zu einschneidenden Restriktionen partizipativer Sozialstrukturen geführt.(2) Die Abstriche an der eigenen Konzeption haben nicht unwesentlich zum augenblicklichen mangelnden Vertrauen vieler Genossenschafter in ihren "dritten Weg" und zu einer gewissen Ratlosigkeit geführt, wie unter den gegebenen Umständen demokratische Kontrolle dennoch aufrechtzuerhalten sei. (3)

## 2. Die Denaturierung der Genossenschaftsidee

Noch tiefgreifendere Spuren hat die Erkenntnis hinterlassen, dass selbst bei struktureller Beseitigung des Gegensatzes von Arbeit und Kapital am Phänomen der wachsenden Bürokratisierung der Organisationen nicht vorbeizukommen ist. Im Zusammenhang mit den immer verdünnteren direkten Gestaltungsmöglichkeiten der Basis droht damit die Gefahr der Denaturierung genossenschaftlich-partizipativer Unternehmensstrukturen überhaupt.

Alle auf Dauer konzipierten Organisationen scheinen unabweisbar den Weg interner Strukturdifferenzierung und Formalisierung zu gehen und von der beabsichtigten Vollstruktur symmetrischer Kommunikation schrittweise abzurücken. Voluntary associations wie Genossenschaften bilden entgegen mancher ursprünglicher Hoffnungen keine Ausnahme. Mit dem Abbau der face-to-face Beziehungen (und Kontrollen) der Primärgruppen, mit ungleicher Ressourcenverteilung (Wissen etc.) und asymmetrischen Kommunikationsabläufen, wachsen notwendigerweise die Tendenzen einer erneuten Hierarchisierung der Organisation. Wiederum taucht dann das eingangs geschilderte Problem auf, dass die Partizipation der Basis dadurch nicht nur nicht begünstigt, sondern im Gegenteil in die Indifferenz bzw. Scheinpartizipation abgedrängt wird. "La voie est ainsi ouverte à la loi de la minorité et la démocratie devient oligarchie." (4)

Das "Eherne Gesetz der Oligarchie" von R. MICHELS hat in Genossenschaftsunternehmen eine klassische Bestätigung erfahren. Die genossenschaftliche Theorie der Wirtschaftsdemokratie allein gibt darüber keine Auskunft. Erst die praktische Untersu-

---

1) Vgl. VILLEGAS, R.: op.cit., S. 83 ff.

2) LASSERRE, G.: Le fonctionnement de la démocratie cooperative. In: Revue des Etudes Coopératives 29 (1957), 108, p. 79 f.; ders.: Travailleurs et consommateurs comme entrepreneurs. In: Economie appliquée (1965), p. 588.

Im Durchschnitt liegen nach LASSERRE die Präsenzzahlen der Mitglieder auf Generalversammlungen in Kleingenossenschaften bei 25 %, in Grossgenossenschaften (über 1000 Mitgliedern) bei nur noch 10 % und in Riesen-Unternehmen (über 50.000 Mitgliedern) gar nur noch bei 1 %. Diese Zahlen mit durchgängiger Zufriedenheit erklären zu wollen, ist auch nach seiner Auffassung kaum glaubwürdig.

3) BOSON, M.: La doctrine coopérative. op.cit., p. 271

4) a.a.O., p. 272

chung der genossenschaftlichen Partizipationsbarrieren zeigt, dass sich eine Parallelentwicklung zu den politisch-demokratischen Prozessen abzeichnet (1): Auch in Genossenschaften setzen sich immer wieder Herrschaftselemente durch; Abhängigkeitsverhältnisse der in ihnen Beschäftigten bestehen weiterhin; das Ziel, den einzelnen durch unternehmensrechtliche Aufwertung zu "emanzipieren", gelingt nur sehr bedingt oder gar nicht. (2) Ein langsamer Identitätsverlust ist nicht auszuschliessen.

Prinzipiell lässt sich die Funktionsfähigkeit wirtschaftsdemokratischer Versuche nicht bestreiten. Allerdings sind die Entartungsgefahren und Bedrohungen dieser Organisationsform erheblich: "Demokratische Werte und Strukturen bedeuten ein Potential dafür, dass Demokratie funktionieren kann. Die Beantwortung der Frage, ob die Demokratie jedoch tatsächlich innerhalb eines Systems funktioniert, erfordert eine Analyse der ablaufenden Prozesse. Die Aufrechterhaltung demokratischer Prozesse ist eine wesentlich schwierigere Aufgabe als die Strukturen aufrechtzuerhalten und über die Werte zu reden, die einer Demokratie inhärent sind." (3)

Ganz lassen sich die jedem demokratischen Verfahren inhärenten Denaturierungsgefahren wohl nicht ausschalten. Sie lassen sich höchstens in Grenzen halten. Wer das "neue" Transformationsgesetz ernst nimmt, kann zu einem anderen Schluss kaum gelangen. Alle höheren Erwartungen werden dadurch zurückgeschraubt.

## II. Genossenschaftliches Transformationsgesetz und die Korrektur von Illusionen

### 1. Die Illusion der Konflikt- und Herrschaftsfreiheit

#### a) Die Illusion der Konfliktfreiheit

Die Analyse der genossenschaftlichen Wirtschaftsdemokratie kann als Korrektiv für ein simplistisches Konfliktverständnis dienen, demzufolge Konflikte überwiegend an hierarchisch aufgebaute Organisationen gebunden werden (vertikale Konflikte). Die Genossenschaftserfahrungen beweisen aber eindeutig, dass es auch unter prinzipiell Gleichgestellten ebenso zu virulenten Interessenkonflikten kommen kann: Illustrativ waren die zu beobachtenden Auseinandersetzungen:

- um die Verteilung der Einkommen (Jugoslawien);
- um die Verteilung der Arbeitslasten (Kibbutz);
- um Einstellungen und Entlassungen (Produktivgenossenschaften, Partnerschaftsbetriebe);

---

1) "... la coopération ne représente plus une philosophie d'émancipation sociale; elle n'est qu'un simple moyen de faire le commerce, de vivre mieux et d'épargner sans peine." - NEMO: Quelques réflexions sur la démocratie coopérative. In: Revue des Etudes Coopératives 29 (1957), 109, p. 151 ff. - Zustimmend YUNKER, J. A.: Ein Ueberblick über marktsozialistische Formen. S. 166. Der Unterschied läge dann nur noch darin, dass die Dividenden an die Beschäftigten, statt an aussenstehende Aktionäre gezahlt werden.

2) BOSON, M.: ebenda. p. 256

3) CRAIG, J. G.: Demokratische Kontrolle in Versicherungsgenossenschaften. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 44 (1975), 2, S. 223

- zwischen den verschiedenen sozialen Gruppierungen innerhalb des Unternehmens (Alte/Junge; Arbeitende/Nicht-Arbeitende (Kranke etc.));
- zwischen Produzenten und Konsumenten;
- zwischen Betrieb und übergeordneten Entscheidungsinstanzen (überlagernde vertikale Konflikte mit Staat, Gemeinde etc.) usw.

Allein auf die Konflikte zwischen Arbeit und Kapital abzustellen, hiesse die Virulenz anderer Konfliktlagen und "gewandelter Konfliktfronten" (1) gänzlich verkennen. Dies gebührend unterstrichen zu haben, ist trotz der Einseitigkeit der Perspektive das Verdienst der genossenschaftlichen Konflikttheorie.

Nun könnte man versucht sein, die genossenschaftliche Gleichordnung als Gegenbild der herrschaftlichen Ueber- und Unterordnung so zu interpretieren, als sei sie geeignet, auch diese Konflikte durch herrschaftsfreie Kommunikation aufzulösen. HABERMAS' demokratisches Leitbild, dass "Entscheidungen von einem im herrschaftsfreien Diskussionen erzielten Konsensus abhängig gemacht werden" (2), scheint hierauf anwendbar zu sein. Er ist der Auffassung, dass sich die Organisationen überwiegend so aufbauen liessen, dass der Argumentationsprozess nach den "Grundnormen der vernünftigen Rede" (3) zum ausschlaggebenden Gestaltungsprinzip wird. HABERMAS hält ein solches Vorgehen gleichzeitig für das wesentliche Wahrheitskriterium, übersieht aber, dass auch Einigkeit (bzw. Mehrheitsbeschlüsse) nicht eo ipso Entscheidungsrichtigkeit garantieren kann. Demokratisieren heisst demnach, die ideale Kommunikationssituation herzustellen. Zwangloser - nicht gewaltsam oder apathisch bewirkter - Konsens würde sich immer dann einstellen, wenn man die Diskussionen nicht ständig unter Entscheidungszwang abbrechen müsste.

Daraus auf Herrschaftsfreiheit (genossenschaftlicher Unternehmen) schliessen zu wollen, lässt jeglichen empirischen Bezug vermissen. Denn in der Wirtschaftspraxis zumal sind trotz juristischer Gleichordnung der Mitglieder eine Reihe von Abhängigkeitsverhältnissen feststellbar, die mit Positionsunterschieden, Informationsdifferenzen und vielem anderen mehr verknüpft sind. Um diese auszuschalten, müsste man schon eine unter besonderen Existenzbedingungen stehende Kommunikationsgemeinschaft postulieren, deren Endergebnis - nach einem übrigens zeitlich und gruppendynamisch kaum abzuschätzenden Prozess der Kompetenzbestimmung der Mitglieder - eine Wertgemeinschaft hervorbrächte. Diese Situation dürfte nur in den seltensten Fällen realisierbar sein, so dass der als "revolutionär" gedachte Ansatz des unbegrenzten Diskurses eher in die Nähe der "altkonservativen Vorstellung einer harmonischen Ordnung" gerät. (4) Im allgemeinen steht dem schon der zeitliche Druck politischer und wirtschaftlicher

- 
- 1) WATRIN, Chr.: Politische Oekonomie der demokratisierten Gesellschaft. op.cit., S. 139
  - 2) HABERMAS, J.: Universität in der Demokratie - Demokratisierung der Universität. In: Ders.: Protestbewegung und Hochschulreform. Frankfurt 1969, S. 123
  - 3) HABERMAS, J.: Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. In: HABERMAS, J./LUHMANN, N.: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Frankfurt 1971, S. 101 ff. sowie ders.: Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus. Frankfurt 1973, S. 131 ff.
  - 4) DETTLING, W.: Demokratisierung. Wege und Irrwege. Köln 1974, 2. Aufl., S. 126

Entscheidungen entgegen. Dieser verlangt auch im demokratischen Modell die Unterordnung der Minderheit unter die Mehrheit. Herrschaftsfreiheit der sozialen Existenz ist deswegen nicht zu erzielen. (1)

Zudem können auch demokratisch organisierte Unternehmen von Leistungsbeziehungen nicht abstrahieren, um Vollpartizipation aller zum Primärziel zu erheben. Demokratisierung bleibt für die Mitglieder und die übrige Gesellschaft nur in dem Masse wünschenswert, als dadurch nicht die funktionale Erfüllung der "primären Organisationsziele infrage gestellt oder gänzlich unmöglich wird". (2) Zu denken wäre etwa an den ökonomischen Förderungszweck der Genossenschaften. Allein durch diese Abhängigkeit wird "reine Betriebsdemokratie unmöglich". (3) Ausserdem lässt sich nicht von den "Humanbarrieren" ungleichen Sachverstands, verschiedener Zeitpräferenzen, unterschiedlicher Informationsverarbeitungskapazität etc. absehen. Vollpartizipation dennoch erzwingen zu wollen, müsste unter den gegenwärtigen Umständen zu höchster Entfremdung des einzelnen führen und mit der notwendigen Entscheidungsökonomie in Konflikt geraten. Die Gefahren ungesteuerter, überbordender Konfliktsituationen sind dann relativ hoch einzuschätzen. Ein solcher Differenzbereinigungsprozess wäre allenfalls in Lebensgemeinschaften einübbar, denen aber schon rein numerisch, stark restriktive Grenzen gezogen sind. "In jeder Gruppe lässt sich mit Hilfe des kleinen Einmal-eins durchrechnen, wieviele Entscheidungen diese Gruppe fällen könnte, wenn jedes Gruppenmitglied zu jeder Entscheidung nur drei Sätze beisteuert." (4) Ganz abgesehen davon sind auch diese Gruppierungen nicht von der Umwelt abzulösen, so dass erneut die obigen Argumente zur Geltung gelangen.

Eine ungelöste Frage ist schliesslich, wie weit sich die "Führung" auf ihre "supportive relationship" einlässt. Nach den bisherigen Erfahrungen (Jugoslawien, Porst usw.) versucht sie eher, der Labilität ihrer Position im "permanenten Wahlkampf" durch verschiedene Abwehrstrategien vorzubeugen oder Führungsleistungen überhaupt zu verdrängen. (5) SCHELSKYs berechtigte Sorge um die "Politisierung" der Organisationen gehört in diesen Zusammenhang. (6)

Aus all diesen Gründen kann das Genossenschaftswesen kein Modell eines theoretisch erdachten "herrschaftsfreien Diskurses" sein. Es ist weiterhin mit Interessen- und Normpluralismus auch in demokratischen Organisationen zu rechnen.

- 
- 1) WATRIN, Ch.: Politische Oekonomie der demokratisierten Gesellschaft. S. 131
  - 2) DETTLING, W.: a.a.O., S. 98
  - 3) BOSETZKY, H.: Zum Problem der Demokratisierung bürokratischer Organisationen. op.cit., S. 172
  - 4) DETTLING, W.: Demokratisierung. Wege und Irrwege. Köln 1974, S. 81
  - 5) ORTLIEB, H.D.: Führungslos durch Demokratisierung? In: Der Apparatschik. Die Inflation der Bürokratie in Ost und West. München 1976, S. 139 ff. Zudem könnten sachfremde Aufstiegskriterien noch grössere Geltung erlangen.
  - 6) SCHELSKY, H.: Mehr Demokratie oder mehr Freiheit? Der Grundsatzkonflikt der "Polarisierung" in der Bundesrepublik Deutschland. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20. 1. 1973

## b) Herrschaftsfreiheit durch "funktionale Autorität"?

WEBERs Typologie der Herrschaft stützt sich bekanntlich auf eine unbedingte Fügsamkeit der Beherrschten, da ihre Gehorsamsleistung jeweils Ausfluss eines besonderen 'Legitimitätsglaubens' ist. Das Recht auf Herrschaftsausübung wird ein normativ anerkanntes Attribut der organisatorischen Ordnung. Dadurch wird ein traditional, charismatisch begründetes oder formal-bürokratisch gesetztes hierarchisches Ueber- und Unterordnungsverhältnis begründet.

An dieser "kreditiven Form des Legitimitätsverständnisses, mit der absoluten Selbständigkeit der Legitimitätsgründe" (1) haben viele Partizipationstheoretiker Anstoß genommen. HABERMAS hat dagegen seine Theorie der kommunikativen Kompetenz gesetzt, und glaubt auf diese Weise, Herrschaftsfreiheit der sozialen Beziehungen erreichen zu können.

Tatsächlich bietet dazu die Theorie der "funktionalen Autorität" einen Ansatz. Funktionale, auf persönlicher Sachverständigkeit beruhende Autorität, wie sie HARTMANN dargestellt hat, unterliegt nämlich einem völlig anderen Legitimierungsprozess als ihr Gegenpart, die bürokratische (Amts)Autorität:

Erstens stützt sie sich nicht auf formale Gehorsamsleistung ohne den Charakter der Weisung einer Prüfung zu unterziehen. Vielmehr muss funktionale Autorität den untergebenen Part direkt und objektiv überzeugen (2), d. h. Sachkompetenz begründet kein ein für alle Mal festgeschriebenes Unterordnungsverhältnis. Hierbei kommt den partizipativen Strukturen eine besondere Bedeutung zu, denn beständige, kritische Prüfung des Autoritätsanspruches der Uebergeordneten ist nur möglich, wenn sich die Beeinflussten durch aktive Teilnahme am Einflussprozess mit diesem Sachverstand auseinandersetzen und ihn ausdrücklich legitimieren. (3) Kritiklose Gehorsamsleistung ist (idealerweise) geradezu ausgeschlossen. Von der Seite des Uebergeordneten her gesehen muss Autorität folglich ständig den Legitimitätsbeweis antreten, sie kann sich nicht - wie die Amtsautorität - auf einen 'Legitimitätsglauben' verlassen.

Zweitens kann daher funktionale Autorität auch keinen dauerhaften Charakter tragen, sondern unterliegt einem "permanenten Rechtfertigungszwang", steht in einer "unaufhörlichen Legitimitätskrise". (4) Ihr Kommunikationsmittel ist deswegen auch nicht der 'Befehl', sondern die Erklärung des Kompetenzvorrangs. Das vorherrschende organisatorische Gestaltungsprinzip kann daher nicht die hierarchische Ueber- und Unterordnung sein. Funktionale Autoritätsbeziehungen müssen diese tendentiell sogar relativieren und auf egalitär geartete Strukturen hintendieren. Der Grund liegt in der aktiven Partizipation der Beeinflussten, dem explikativen Beziehungsmuster zwischen beiden Parteien und der wachsenden Unabhängigkeit der Experten. All dies verringert die soziale Distanz und wirkt egalisierend.

- 1) HARTMANN, H.: Theorie und Wirklichkeit der Autorität. In: Schmollers Jahrbuch, 1964, S. 513-536, hier S. 519.

Funktionale Autorität ist "die Chance, aufgrund persönlicher Sachverständigkeit das zukünftige Handeln bzw. die zukünftige Einstellung anderer zu ändern".

HARTMANN, H.: Funktionale Autorität. Stuttgart 1964, S. 6

- 2) HARTMANN, H.: Funktionale Autorität. op. cit., S. 61

- 3) a. a. O., S. 76

- 4) a. a. O., S. 55 und 59

Diese Art von Autorität ragt über die bekannte Herrschaftstypologie Max WEBERS hinaus. Auf den ersten Blick lässt sich deshalb auf Herrschaftsfreiheit schliessen. Dies mag HABERMAS mit seiner Theorie kommunikativer Kompetenz im Auge gehabt haben. Denn auch er will damit schliesslich ein Regelsystem erstellen, das jeden Kommunikationspartner jederzeit zur Nennung seiner Motive (Intentionalitätserwartung) und Begründung seines Verhaltens (Legitimationserwartung) zwingt, ihn also einem "permanenten Rechtfertigungszwang" unterstellt. (1) Jeder Beeinflussungsversuch muss kritischer Prüfung nach Kriterien der Sachverständigkeit standhalten.

Allerdings hat HARTMANN durchaus gesehen, dass Egalisierungstendenzen in der Regel noch keine egalitären Strukturen bedeuten. Vielmehr ergeben sich - willige oder widerwillige - Unterordnungen infolge der "deutlichen Abhängigkeitsbeziehungen, (die) als Folge der unter Umständen ausserordentlich strengen Graduierung nach Wissen und Können" auftreten. (2) Trotz des hohen Grades der Akzeptierung der Untergeordneten und der Beschränkung des Legitimitätsbereichs auf die Sachkunde bleiben also unterschiedliche Einflussbeziehungen und Funktionsgliederungen bestehen. Es ist überaus auffällig, dass Genossenschaften, die das egalitäre Organisationsmuster in exemplarischer Form zu realisieren suchen (↗ Teil C, Kap. 1 und 2) gerade wegen dieser Unterschiede in der Sachkompetenz wohl möglicherweise herrschaftsfrei im WEBERSchen Sinne sind, nicht aber frei von Einfluss- und Machtdifferenzierungen bzw. Ueber- und Unterordnung. Herrschaftsfreiheit in diesem Sinn ist nicht gleichbedeutend mit grundsätzlicher Harmonie der Interessen, Werte und Normen und auch nicht mit Freiheit von notwendigerweise formalisierter, funktionsmässiger Differenzierung. Dies zu leisten gibt auch die Theorie funktionaler Autorität nicht vor.

Hier aber trennt sich HABERMAS. Seine Kommunikationstheorie will eindeutig mehr, nämlich Herrschafts- und Machtfreiheit. Hier soll jede Ungleichheit des Einflusses ausgeschaltet werden. Jeder Partner soll die gleichen Geltungsansprüche besitzen, denn in der "idealen Sprechsituation" sind nur Sprecher zugelassen, die als Handelnde völlig gleiche Chancen uneingeschränkter Selbstdarstellung besitzen. Herrschaftsfreie Kommunikation müsste genauer eigentlich machtfreie Kommunikation heissen. Bleibt es schon - wie gesagt - eine offene Frage, wie die "bargaining-Prozedur" (V. A. THOMPSON) des permanenten Diskurses im täglichen Leben des einzelnen mit seinen vielfältigen Sozialkontakten jedes einzelne Mal in Szene gesetzt werden soll, so muss dieses Vorgehen unter den Imperativen einer betrieblichen Entscheidungs- und Koordinationssituation gänzlich unrealistisch werden. Man wird den Verdacht nicht los, dass HABERMAS nicht nur herrschaftsfreie, sondern sogar "erfahrungsfreie und handlungsentlastete Kommunikation" (3) im Sinn hat.

Mehr als funktionale Autoritätsbeziehungen sind, wie schon die Genossenschaften

- 
- 1) HABERMAS, J.: Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. In: HABERMAS, J./LUHMANN, N.: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Frankfurt 1971, S. 119
  - 2) ZIEGLER, H.: Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung. Stuttgart 1970, S. 163
  - 3) LEMBRUCH, G.: Die ambivalenten Funktionen politischer Beteiligung in hoch-industrialisierten Demokratien. In: Geschichte und politische Wissenschaft. Bern 1975, S. 254



zeigen, kaum zu erwarten. Würden die Genossenschaftstheoretiker anderes vertreten, so könnten sie dies nur in souveräner Missachtung der eigenen Genossenschaftserfahrungen tun. Ja, selbst das Postulat funktionaler Autorität (Macht) ist laufend in Gefahr, in bürokratische Herrschaftsmuster zurückzufallen. Auch hierfür können die Erfahrungen des Genossenschaftswesens zur Illustration herangezogen werden. Tritt nämlich der durchaus realistische Fall ein, dass die sachliche Ueberlegenheit einzelner zu einer permanenten Erfahrung der Basis wird, dann stellt sich oft auch ein sich zweiseitig verstärkender Gewöhnungsprozess ein, der sich tendentiell von den Erfordernissen funktionaler Autorität wegbewegt. Auf der einen Seite werden die Minderkompetenten veranlasst, auf die jeweilige kritische Ueberprüfung und ausdrückliche Legitimierung des Autoritätsanspruchs der Sachverständigen zu verzichten. Auf der anderen Seite sehen die Kompetenteren bald keinen Anlass mehr, sich ständig um die ausdrückliche Legitimation und aktive Partizipationsleistung der Nicht-Experten zu bemühen. Dass sich solche Unterschiede innerhalb absehbarer Fristen einebnen lassen, wie HABERMAS offenbar annehmen muss, entspricht nicht einmal den Erfahrungen so partizipativer Gebilde, wie es die Genossenschaften sind. Viele der Partizipationspotentiale scheinen zu tief in unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen und Erfahrungswerten verwurzelt zu sein, um eine generalisierbare, kompetente Dauerpartizipation erwarten zu lassen (↗ Teil A, 2. Kap. II). Viel eher finden sich viele Anzeichen dafür, dass MULDER mit seiner These der sich öffnenden Schere von Einflussgelegenheiten Recht behält (↗ Teil D, 1. Kap. IV, 2). Damit aber gerät die funktionale Autorität selbst in die "Legitimationskrise" und leistet der bürokratischen (herrschaftlichen) Legitimationsform Vorschub. Je unterschiedlicher die Zielsetzungen und daher auch Zielkonflikte einzelner Gruppen und je intransparenter die Organisation, desto stärker wird sich sogar die bürokratische Organisationsform wieder in den Vordergrund schieben. Partizipative Gebilde können dieser Tendenz wohl besser begegnen, sind aber nicht dagegen gewappnet.

Hätte HABERMAS die Genossenschaftstheorie und ihr Erfahrungsmaterial besser gekannt, dann wäre es ihm vielleicht möglich gewesen, seine Kommunikationstheorie realistischer zu konzipieren. Sicherlich wäre er in der Frage der Herrschaftsfreiheit dann vorsichtiger geworden. Machtfreiheit hätte er sogar ausschliessen müssen. (1)

Auf der anderen Seite kann der Theorie der Ubiquität von Herrschaft (2) nur beige-pflichtet werden, sofern damit das ständig neue Auftreten von Herrschaftschancen bezeichnet werden soll, denn auch institutionelle Vorkehrungen zur Herrschaftsbegrenzung besagen schliesslich immer noch Vorhandensein von Herrschaft.

#### c) Machtfreiheit als Möglichkeit?

Selbst unter der wenig realistischen, von der Theorie "funktionaler Autorität" auch nicht vertretenen und von den Genossenschaftserfahrungen keineswegs bestätigten Annahme völliger Herrschaftsfreiheit bleibt die Frage der Machtfreiheit noch völlig offen.

Die Schwierigkeit, Macht "in den Griff zu bekommen", liegt daran, dass jede irgendwie geartete Konstellation Macht hervorbringen kann. Macht ist - wie WEBER bemerkt -

- 
- 1) HETTLAGE, R.: Die argumentative Auflösung des Interesses. Eine kritische Würdigung des Habermas'schen Kommunikationsmodells der Gesellschaft. In: Politische Studien 32 (1981), No. 255, S. 25-40
  - 2) DAHRENDORF, R.: Amba, Amerikaner und Kommunisten: Zur These der Universalität von Herrschaften. In: Ders.: Pfade aus Utopia. München 1967, S. 334

soziologisch "amorph". Daher klammert er auch die Untersuchung der einzelnen sozialen Machtfaktoren, d.h. der Umstände, die jemand in die Lage versetzen, auf andere verhaltenssteuernd einzuwirken, aus seiner Betrachtung weitgehend aus. Die Formel "gleichviel, worauf diese Chance (der Willensdurchsetzung) beruht", deutet darauf hin. (1)

Hier geht GEIGER mit seiner Unterscheidung in primäre, naturhaft gegebene Machtfaktoren wie Körperkraft, Schlaueit, Charme, Ueberredungsgabe, Informationsvorsprung, monopolisierte Verfügung über Mittel der Bedürfnisbefriedigung und Ueberzahl weiter. (2) Ihnen stellt er die sekundären Machtfaktoren, die auf der sozialen Organisation eines Gesellschaftsgefüges beruhen, gegenüber. Hierzu gehört etwa das Ueber- und Unterordnungsverhältnis in der arbeitsteiligen Wirtschaft wie überhaupt jede "habituell sich einstellende Regelung des Machtgebrauchs" (3). Letztere überlagern die primären Faktoren und stabilisieren inhärente Labilität. Jede Gesellschaft muss als ein solches "Gewebe ungezählter, auf verschiedenen Machtfaktoren beruhender Machtverhältnisse aufgefasst werden." (4) Hier bricht auch GEIGER seine Analyse ab. Immerhin wird jetzt ganz deutlich, dass Herrschaftsfreiheit noch keineswegs Machtfreiheit bedeutet. Denn Machtfaktoren und -verhältnisse ergeben sich aus jedem erdenkbaren Unterschied zwischen Personen und nicht nur da, wo sie von den Betroffenen - wie im Falle der Herrschaft - als rechtmässig (legitim) anerkannt und die Ueber- und Unterordnung "institutionell geronnen" ist.

Hier besteht in der gesamten Partizipation eine erhebliche Unsicherheit und Begriffsverwirrung, die zu mancherlei unrealistischen und naiven Erwartungen, etwa der der Machtfreiheit, geführt haben. Die Ursache dürfte darin liegen, dass sich die moderne Machttheorie bisher überwiegend mit dem Themenkreis der Messung (Intensität, Kosten) und der Motivation von Machteinsatz auf allgemeiner, abstrakter Ebene befasst hat, der Konkretisierung von Machtfaktoren (Ressourcen) aber bisher meist ausgewichen ist. Normalerweise wird eben auf solche empirischen Sachverhalte, wie es die genossenschaftlichen Erfahrungen sind, kaum Bezug genommen. Dabei könnte die Genossenschaftstheorie hier nicht nur einiges zum besseren Verständnis sozialer Macht, sondern ebenfalls einige wichtige Anstösse zur Erweiterung der Machttheorie liefern:

1. Das Problem der Aufhebbarkeit von sozialer Macht: Nach dem bisher gesagten dürfte es einleuchten, dass soziale Macht als Oberbegriff verschieden begründeter "andermenschlicher" (GEIGER) Steuerungschancen wegen ihrer Diffusität gar nicht zu beseitigen ist. (5) Da Macht "ubiquitär" ist, ist sie in der Realität auch nicht aufhebbar. Die Genossenschaftstheorie kann dies empirisch erhärten. Sie führt nämlich an einer Reihe von Anschauungsbeispielen vor, dass individuelle Abhängigkeiten wohl organisatorisch verringert, aber nicht beseitigt werden. Auch nicht-institutionali-

---

1) WEBER, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Bd. I, Tübingen 1925, S. 28

2) GEIGER, Th.: Vorstudien zu einer Soziologie des Rechts. Neuwied/Berlin 1970, 2. Aufl., S. 341. Ob all diese Vorzüge wirklich "von Natur gegeben sind", muss bezweifelt werden, steht aber hier nicht zur Debatte.

3) GEIGER, Th.: op.cit., S. 343

4) a.a.O., S. 342

5) TRAPPE, P.: Soziale Norm, Normalität und Wirklichkeit. In: SSIP-Bulletin No 43 (1976) Sommer, S. 154 ff.

sierte Unterschiede in den Einflusschancen genügen vollauf, um das Bewusstsein und die Realität von Abhängigkeit spürbar werden zu lassen. Die Genossenschaftstheorie illustriert sogar, dass diese Machtunterschiede weiterhin ein Sprengelement ersten Ranges bleiben. Auch eine "Vereinbarung" unter prinzipiell Gleichen kommt an diesem Problem nicht vorbei. Nimmt man die hier ausgebreiteten Erfahrungen von kaum auflösbaren Machtgefällen ernst, so dürfte die Kenntnis der Genossenschaftstheorie wesentliches dazu beitragen, um der Illusion von Machtfreiheit in sozialen Beziehungen und Gebilden vorzubeugen. Zugleich wird einleuchtend, wie sehr das Gewicht auf Machtkontrolle zu liegen hat.

2. Das Problem der Neuverfestigung von Herrschaft: Das Studium der Genossenschaftserfahrungen zeigt aber einen weiteren, von der bisherigen Macht- und Herrschaftstheorie vernachlässigten Aspekt. Die meisten bisherigen Ansätze der Partizipationsdiskussion verfolgen nämlich nur den Weg, der zur Beseitigung von Herrschaft beschritten werden muss. Sie sind sich aber nicht gewahr, wie wichtig es ist, sich auch des umgekehrten Vorgangs der zunehmenden Verdichtung von Macht zu Herrschaft ständig bewusst zu sein. Die Genossenschaftstheorie bietet Anschauungsmaterial dazu in eindringlicher Klarheit. Auch demokratische Organisationen und solidarische Betriebsstrukturen bieten mannigfache Gelegenheit dazu, dass das bestehende Machtgefälle "in einer gewissen Gleichgewichtslage fest und dauernd zur Ruhe kommt" (1), also zum Herrschaftsverhältnis zurückverwandelt wird.

Am leichtesten ist dies natürlich da, wo genossenschaftliche Verhältnisse gar nicht voll verwirklicht werden. Aber auch genossenschaftskongruente und genossenschaftliche Betriebs- und Lebensformen zeigen die Tendenz zur neuerlichen Institutionalisierung von Macht. Die eingespielte Regelmässigkeit des Machtgebrauchs bringt, wie auch die Theorie funktionaler Autorität zeigt, ansatzweise immer die Gefahr mit sich, dass der ausdrückliche und permanente Legitimierungsprozess sich zu einem verkürzt, wie er in Systemen hierarchisch-bürokratischer Herrschaft üblich ist.

3. Das Problem des Machtgleichgewichts: Partizipative Organisationen mit dem Vorherrschen "funktionaler" Einflussbeziehungen beanspruchen oftmals für sich, Machtausgleich (power equalization) realisieren zu können. Das Zurückdrängen bürokratisch-hierarchischer Strukturen und die Ausweitung der Einflüsse der hierarchisch Untergeordneten mag auf den ersten Blick auch so interpretiert werden. Tatsächlich ergeben sich Machtverschiebungen durch die partizipationsorientierte Neuregelung von Einflussprozessen.

Da aber - gemäss der bisherigen Ausführungen - zumindest die persönlichen Unterschiede unaufhebbar sind, kommt ein eigentliches Gleichgewicht, ein Machtausgleich nicht zustande. Was als solcher fälschlich in die Literatur Eingang gefunden hat, ist meist die Bemühung um Multilateralisierung von Einfluss, um Abflachung der Hierarchie und um "Funktionalisierung" von Autorität. Gerade die Genossenschaften bieten wiederum einen langfristig erhärteten Erfahrungsschatz dazu, dass ihre Solidaritätsstruktur nicht zu Machtgleichgewichten geführt hat oder führt. Die entsprechenden Ungleichgewichte werden sogar besonders deutlich sichtbar, da ja bestimmte Herrschaftsbeziehungen abgebaut sind und dadurch die verbleibenden Machtunterschiede

---

1) GEIGER, Th.: op.cit., S. 345

umso deutlicher sichtbar werden. Den Genossenschaftsmitgliedern selbst bleiben sie kaum verborgen, werden sogar zum dauerhaften Stein des Anstosses. Ihre Reaktion auf die weiter bestehenden Macht- (und Herrschaftsverhältnisse) ist daher entsprechend heftig, zumal wenn vorher falsche Erwartungen geweckt worden waren.

Genossenschaftlich-solidarische Organisationen beseitigen wohl bestimmte, herrschaftlich begründete Konfliktpotentiale, dafür treten aber andere Konflikte um Machtpotentiale in den Vordergrund.

4. Das Problem der Machtfaktoren: Machtungleichgewichte stützen sich auf bestimmte Machtquellen oder -faktoren. Die von Herrschaftsverhältnissen teilweise freigelegten Genossenschaften könnten ein bevorzugtes Untersuchungsgebiet dafür sein, um bestimmte Machtfelder, die nun klarer zutage treten, aus ihrer Amorphität herauszuheben und weiter zu analysieren.

So etwa zeigt sich besonders deutlich an genossenschaftlichen Betriebsstrukturen, in denen Eigentumsunterschiede keine Rolle spielen, dass die Ressource Wissen oder Information zu einem "Produktionsmittel" ganz eigener Art werden kann. Information produziert Macht und verteilt Macht. Informationsgefälle wird zu der dezisiven Wurzel für Machtgefälle. Information ist ebenso exklusiv verwendbar und monopolistisch kontrollierbar wie etwa Eigentum, d.h. sie bietet alle Möglichkeiten einseitiger Verfügung über die Befriedigungschancen anderer, was umfänglich der Machtbestimmung von BLAU entspricht. (1)

An dieser Stelle kann keine eigene Machttheorie der Information geboten werden. Allein ein flüchtiger Blick auf die genossenschaftlichen Erfahrungen lehrt aber, dass eine solche Erweiterung sich geradezu aufdrängt. Es dürfte sich kaum ein geeigneteres, weil eng begrenztes Feld anbieten, um die kumulative Dynamik ungleicher Machtverteilung zu studieren. Verfechtern und Kritikern der Basis-Partizipation bietet sich hier ein lohnendes Forschungsobjekt an, das die Form eines eigentlichen "Paradigmas" (T.S. KUHN) annehmen könnte.

Insgesamt "tauchen (also für das wirtschaftliche Subsystem) die gleichen Probleme auf, wie die für das politische Subsystem bereits festgestellten, das Oligarchisierungsproblem, die technokratischen Tendenzen, die Gegensätze von Form und Inhalt, Formalverfassung und realen Prozessen, das Spannungsverhältnis von Zentralisation und Dezentralisation." (2) Sie beweisen nicht das, was die Verfechter "realer", partizipativer Demokratie zu beweisen suchten. Denn demokratische Wirtschaftseinheiten widerspiegeln genau die Barrieren, die die Demokratietheoretiker durch Wirtschaftsdemokratie zu beheben suchten. "Damit erhält die Forderung nach innerbetrieblicher Demokratisierung automatisch einen etwas verminderten Stellenwert." (3) Demokratisierung ist unter diesen Bedingungen derzeit eher eine Strategie der Milderung von Herrschaft und Macht. Wenn Wirtschaftsdemokratie schon nicht "die auf politischer Seite verlorengegangene Bruchlosigkeit demokrati-

---

1) BLAU, P.M.: Exchange and Power in Social Life. New York 1964, p. 115 ff.

2) PELINKA, A.: Dynamische Demokratie. op.cit., S. 93

3) BOSETZKY, H.: Zum Problem der Demokratisierung bürokratischer Organisationen. op.cit., S. 172

scher Willensbildung" wiederherstellen kann, dann kann sie noch viel weniger "dem sozialphilosophischen Wunsch nach 'Aufhebung der Objektrolle des Arbeitnehmers' soziale Realität verschaffen. Herrschaft und sozialer Zwang werden Elemente des industriegesellschaftlichen Arbeitsprozesses bleiben ... Wohl aber könnte Mitbestimmung ein Element eines Prozesses der Demokratisierung sein - auf betrieblicher Ebene, in dem hierarchische Formen zugunsten kooperativer Möglichkeiten der Produktion abgebaut werden ..." (1)

---

1) KLOENNE, A.: Mitbestimmung - Theorien und Realitäten. In: Offene Welt 97/98 (1968), Juni, S. 350

## 2. Vergenossenschaftlichung als Konvergenzmodell?

Die Tatsache, dass Genossenschaftswesen und -idee eng mit der Vorstellung eines dritten Weges verknüpft sind, scheint auf ein genossenschaftliches Konvergenzmodell nach Art der monistischen Schule hinzudeuten.

### 1) Konvergenztheorien

Vorab bedarf der Ausdruck Konvergenz einer Klärung. Echte ist von unechter Konvergenz der Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme zu trennen:

Unechte Konvergenz liegt dann vor, wenn damit der Uebergang des einen in das andere Ordnungsmodell bezeichnet werden soll. (1) Manche Hoffnungen wurden im Zuge der osteuropäischen Wirtschaftsreformen geweckt, dass der Sozialismus langsam "kapitalistisch" werden könnte. Der häufigere Fall ist aber die umgekehrte Annahme, dass der Kapitalismus notwendigerweise untergeht und in den Sozialismus hinübergleitet (MARX, LENIN, Theorie des "Spätkapitalismus" der "Neuen Linken", SCHUMPETER). Vielfach wird den Genossenschaften seitens ihrer Theoretiker dabei eine Hilfsfunktion zugeteilt (P. LAMBERT). Diesen Fall wollen wir aber nicht weiter untersuchen.

Echte Konvergenz ist dagegen die erwartete Transformation ehemals gegensätzlicher Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme in eine neue, dritte, eigenständige Ordnungsform. Zwei Theorieansätze, der "industrialistische" und der ordnungspolitische, sind zu unterscheiden:

#### a) Der "industrialistische" Ansatz der Konvergenz

Das Charakteristikum dieser Theorie ist die vermutete Angleichung der kapitalistischen und sozialistischen Wirtschaftssysteme auf mittlerer Ebene. Denn beide werden nicht etwa als historisch auseinander erwachsende Wirtschaftsepochen, sondern als zwei Formen ein und desselben Tatbestands der Industriegesellschaft interpretiert. Die Gesetzmässigkeiten und Bedingungen der Industriegesellschaft erzwingen - gewollt oder ungewollt - eine konvergente Entwicklung. Ausgangspunkt der Ueberlegungen sind die Beobachtungen von gleichlaufenden Veränderungen von technologischen, ökonomischen und wirtschaftspolitischen Strukturelementen:

Für GALBRAITH und DUVERGER besitzt der Industrialisierungsprozess eine unabwiesliche Eigengesetzlichkeit, die sich in einer Angleichung der Produktionstechnik (Grossbetriebe, Grundlagenforschung etc.) niederschlägt. (2) Hinzu kommt nach TINBERGENS Beobachtung die Annäherung der Planungsverfahren (Kybernetik, Input-Output-

- 
- 1) BREOW, W. von: Vom Antagonismus zur Konvergenz? Studien zum Ost-West-Problem. Frankfurt 1972, S. 40 ff.
  - 2) GALBRAITH, J.K.: Die moderne Industriegesellschaft. Zürich/München 1970; DUVERGER, M.: Introduction à la politique. Paris 1964; Ders.: Konvergenz zwischen Ost und West. In: URBAN, G.R. (Hg.): Können wir unsere Zukunft überleben? München 1973, S. 155 ff.

Tabellen etc.), der Kostenrechnung, des wirtschaftlichen Denkstils und sogar der Wirtschaftsziele. (1) Jede Wirtschaftsreform auf der einen wie auf der anderen Seite ist Reflex der Entwicklungsstadien zur Industriegesellschaft (ROSTOW, FOURASTIÉ, ARON) (2). Ueberall vermehrt sich der Bedarf an administrativer Steuerungstätigkeit und führt zur Dominanz der Manager (BURNHAM, DJILAS) (3) oder der "Technostruktur" (GALBRAITH).

In beiden Systemen unterliegt ausserdem der Einfluss der Staatstätigkeit auf die Wirtschaft einer Neubewertung. In Zentralverwaltungswirtschaften wird unter dem Druck der Planungsschwierigkeiten seit 1956 mit Formen "sozialistischer Marktwirtschaft" (4) experimentiert. Dem steht in traditionell marktwirtschaftlich gesteuerten Systemen die anwachsende Wirtschaftstätigkeit der öffentlichen Hand und die umfassende Planungstätigkeit (Sozialpolitik, Wirtschaftspolitik) des Staates (5) bzw. die Tendenz zum "Interventionskapitalismus" (6) gegenüber.

Insgesamt erwartet man sich aus diesen Konvergenzerscheinungen das Auftreten eines neuen Ordnungstypus der "Plan-Marktwirtschaft", einer aus zentralplanerischen und marktwirtschaftlichen Elementen gemischten Ordnung.

#### b) Der ordnungspolitische Ansatz der Konvergenzdebatte

Die bisher hervorgehobenen Wandlungstendenzen können kaum bestritten werden; die Frage ist nur, ob auch die Schlussfolgerung echter Konvergenz berechtigt ist. Hier führt die ordnungspolitische Betrachtungsweise weiter, der zufolge zwischen system-

- 
- 1) TINBERGEN, J.: Kommt es zu einer Annäherung zwischen den kommunistischen und den freiheitlichen Wirtschaftsordnungen? In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 8 (1963), S. 11 ff.
  - 2) ARON, R.: Die industrielle Gesellschaft. Frankfurt 1962, S. 69 ff.
  - 3) DJILAS, M.: Die unvollkommene Gesellschaft. Jenseits der 'Neuen Klasse'. Reinbek b. Hamburg 1971, S. 137 ff.
  - 4) HOEHMANN, H.-H.: Wandlungen im sozialistischen Wirtschaftssystem? Modell und Wirklichkeit osteuropäischer Wirtschaftsreformen. Bonn 1970, S. 19 ff. und HENSEL, K. P.: Annäherung der Wirtschaftssysteme? In: Deutsche Studien, H. 27 (1969), S. 225-44
  - 5) THALHEIM, K. C.: Um die Zukunft unserer Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 20 (1973), vom 19.5.1973, S. 11 f.
  - 6) TUCHTFELD, E.: Der "Interventionskapitalismus" - eine gemischte Wirtschaftsordnung. In: WATRIN, Ch./WILLGERODT, H. (Hg.): Widersprüche der Kapitalismuskritik. Bern/Stuttgart 1976, S. 61 ff.
- Einen hervorragenden Ueberblick über die gesamte Diskussion bieten u.a.:  
 BREDOW, W. von: Vom Antagonismus zur Konvergenz? op.cit., S. 44-134;  
 DOPFER, K.: Ost-West-Konvergenz. Werden sich die östlichen und westlichen Wirtschaftsordnungen annähern? Zürich/St. Gallen 1970 und KROCKOW, Ch. von: Ost-West-Konvergenz? Ein kritischer Literaturbericht. In: Futurum. Zeitschrift für Zukunftsforschung 4 (1971), 1, S. 63-75

konstituierenden und instrumentalen Bereichen unterschieden werden muss. (1) Danach abstrahiert der industrialistische Ansatz unzulässigerweise von den Kernelementen, die weiterhin systembildend wirken.

Hauptsächlich aus diesem Grund wird von der orthodox marxistischen Seite jede Konvergenz abgelehnt. Dahinter steht die an sich richtige Erkenntnis, dass rein denkerisch eine weltanschauliche Konvergenz nicht möglich ist, sofern eben nicht eine Seite ihre Position in der praktischen Auseinandersetzung aufgibt.

Bei den klassischen Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen handelt es sich nämlich um zwei fundamental unterschiedliche Arten des Erkenntnis- und Normbildungsprozesses. Das zentrale Lenkungssystem geht von einer universalistischen Sicht aus, d.h. von der Voraussetzung einer empirisch belegten, "erfahrungsgesättigten Theorie der modernen Gesellschaft". (2) Aus dem ideellen Gesellschaftsentwurf ergeben sich Aufschlüsse über alle gesellschaftlich bedeutsamen Faktoren, Bedürfnisse und Wirkungen in sämtlichen Bereichen. Von da aus lassen sich die Handlungen der Gesellschaftsmitglieder mit angebbarer Wahrscheinlichkeit von oben her steuern. Demgegenüber folgt das dezentrale Lenkungssystem (auch in der Variante der sozialen Marktwirtschaft) der Theorie, dass es keinen umfassenden, allgemein verbindlichen, alle sozialen und individuellen Tatsachen berücksichtigenden Gesellschaftsentwurf geben kann. Deswegen bedarf es des "Wettbewerbs als Entdeckungsverfahren" (3). Man muss sich mit spekulativen Vorgriffen auf das Ganze und mit Einzelphänomenen begnügen, deren Erklärung nie ans Ende gelangt. Das Ganze der Gesellschaft ist ein Additionsvorgang.

Konvergenz kann sich nur durch eine unsaubere und unzulässige Vermischung weiterhin unvermischbarer Endstandpunkte, kurz durch eine "Orientierungskrise" einstellen. (4) Die verbleibenden Divergenzen gehören zum unaufgebbaren Kerngehalt der Weltanschauung. Wirtschaftsreformen im Osten können deswegen nur Injektion zur Verbesserung der Planungsstätigkeit der obersten Lenkungsbehörden sein, Wettbewerb nur Mittel zur Planerfüllung und nicht prinzipielles Steuerungsmittel wie unter individualistischen Voraussetzungen. Stimulierung der Einzelinitiative im zentralen Lenkungssystem dient der Planerfüllung, während im dezentralen System die Einzelinitiative den Vorrang hat und das Privateigentum an Produktionsmittel systemkonstituierend bleibt, auch wenn der Staat zunehmend Steuerungsleistungen erbringt.

Aus diesem Grund kann es nur zu einer "partiellen Konvergenz" (5), nicht aber zu einem eigentlichen "dritten Weg" kommen.

- 
- 1) DUBS, R.: Die Interdependenz von staatlicher und wirtschaftlicher Ordnung. Konvergenztheorie - Illusion oder Wirklichkeit? In: PATTIS, P./SONDEREGGER, H.-U. (Hg.): Wirtschaftsfragen in und zwischen Ost und West. Düsseldorf/Wien 1966, S.
  - 2) BELLEBAUM, A.: Soziologische Grundbegriffe. Stuttgart 1972, S. 140 f.
  - 3) HAYEK, F.A. von: Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren. In: Ders.: Freiburger Studien. Gesammelte Aufsätze. Tübingen 1969, S. 249-65
  - 4) LINDER, W.: Marktwirtschaft - statisches Modell oder permanente Herausforderung? In: Schweizerischer Handels- und Industrieverein (Hg.): Stabilitäts- und Ordnungspolitik. Zürich 1976, S. 35. - Vgl. dazu auch meine Arbeit: Die Wirtschaft zwischen Zwang und Freiheit. Heidelberg/Löwen 1971
  - 5) VAN DEN DOEL, J.: Konvergenz von Verwaltungsstrukturen in Ost und West. In: JAROSLAWSKA, H.: Oekonomische Aspekte der friedlichen Koexistenz. Stuttgart/München 1974, S. 155 ff.



## 2) Genossenschaften und Konvergenz

Die Frage, wie das Genossenschaftswesen zur Konvergenzproblematik steht, ist nicht einfach zu beantworten.

Nach dem bisher Gesagten dürfte es klar sein, dass der genossenschaftliche "dritte Weg" nicht dem industrialistischen Ansatz entspricht. Derartige Konvergenztheorien beinhalten eine Entwicklungsautomatik, wonach sich gegensätzliche Wirtschaftsordnungen "sachzwangsmässig" in ein einheitliches Industriesystem verschmelzen. Dies haben die Genossenschaftstheoretiker nie vertreten. Ihr dritter Weg sollte immer über eine "voluntaristische" Systemreform erreicht werden. Ausserdem wollen Genossenschaften kein modernes Industriesystem etablieren, sondern gerade gegen dessen enthumanisierende Wirkungen ankämpfen.

Anders steht es mit dem ordnungspolitischen Konvergenzverständnis. Halten wir daran fest, dass ordnungspolitisch nur eine "partielle Konvergenz" denkbar ist, so könnten Genossenschaften einen Weg in dieser Richtung aufzeigen. Auch hier wird jede Automatik abgelehnt. Aus diesem Grunde haben sich die Genossenschaftsverfechter auch meist nur mit der Stellung der Genossenschaften im dezentralen Lenkungssystem auseinandergesetzt. Eine Konvergenz des zentralen Lenkungssystems auf Genossenschaften hin bedürfte erheblicher politischer Transformationen, deren Eintreffenswahrscheinlichkeit augenblicklich nicht hoch eingeschätzt wird. Wie schwer solche Transformationen sind, konnte am jugoslawischen Beispiel exemplarisch festgehalten werden (↗ Teil D, 2. Kap., I.1.).

Im übrigen sind sich auch die Genossenschaftsvertreter in ihrer Einschätzung der Chancen der Vergenossenschaftlichung uneins.

Vollgenossenschaftliche Konvergenz - entsprechend der monistischen Schule - wird überwiegend für nicht realisierbar gehalten. Die geringe Verbreitung von Vollgenossenschaften könnte einen weltweiten positiven Trend auch nicht belegen. In Kulturkreisen, die auf Privatautonomie aufgebaut sind, dürften sie auch zukünftig nicht wesentlich grössere Realisierungschancen besitzen. Auch die Verbesserungsvorschläge (Mehrstimmrecht, Leitungsverstärkung, Arbeitsleistungsdividende etc.) (1) ändern nichts daran, denn die Grenzen des (kollektiven) Unternehmiergeistes, der Initiative und der Kapitalausstattung dürften auch künftig bestehen. Ueberdies scheint der hochintegrative Gruppentypus in einer mobilen Grossgesellschaft keinen Modellcharakter zu besitzen. (2) Vollgenossenschaften, vor allem Produktivgenossenschaften, können deshalb nur ein - überaus wünschbares - (3) soziales Ventil und Reservoir sein; der Selbstständigkeitsdrang hervorragender Arbeitnehmer kann dadurch erfüllt werden. Allgemeine Geltung dürften sie aber nur (allerdings unverzichtbare) Denkanstösse vermitteln. Ueber ihre Qualität als "Innung der Zukunft" (4) kann zeitlich nichts genauere

1) ALBRECHT, G.: Produktivgenossenschaften. op. cit., S. 304

2) M. FUCHS hat die Grenzen personaler Integration an den Werkgemeinschaften der deutschen Jugendbewegung eingehend studiert. Vgl. Probleme des Wirtschaftsstils von Lebensgemeinschaften. Göttingen 1957, S. 94-150. Ähnlich TRAPPE, P.: Soziale Norm, Normalität und Wirklichkeit. op. cit., S. 149

3) MESSNER, J.: Das Naturrecht. op. cit., S. 1091

4) SCHULZE-DELITZSCH, H.: zit. nach CRUEGER, H.: Die Erwerbs- und Wirtschafts-Genossenschaften in den einzelnen Ländern. Jena 1892, S. 16 f.

res ausgemacht werden.

Einer Vergenossenschaftlichung durch Teilgenossenschaften wird im allgemeinen eine grössere Chance eingeräumt. Einmal von WEIPPERTs nur theoretisch verstandenen Nachweis eines dritten Ordnungsprinzips abgesehen, haben die Vertreter der verschiedenen Genossenschaftsschulen ihren Anspruch einer genossenschaftlichen schichtübergreifenden "Volksbewegung" (1) und ihre Ambition einer neuen Wirtschaftsordnung nie geleugnet. Ihre Erfolgchance sahen sie immer in der bescheideneren Zielsetzung: nicht die personale Vollintegration steht im Vordergrund, sondern nur "Teilvergemeinschaftungen" mit spezifisch ökonomischen Aufgaben. (2)

Viele sehen darin einen dritten Weg, weil es ihr ausdrückliches Ziel ist, Verstaatlichung und Staatsmacht durch Miteigentümerschaft aller zurückzudrängen. (3) Die Stärkung privater Wirtschaftseinheiten soll allerdings auch über die privatkapitalistische Ordnung hinausführen, indem eine freiwillige, direkte und nicht nur indirekte Sozialbindung des Eigentums an ein universell vorgegebenes Gemeinwohl erstrebt wird. "Was wir unter Freiheit verstehen, ist die freiwillige Einordnung in die grössere Gemeinschaft, die Unterordnung des einzelnen und seiner individuellen Interessen unter Prinzipien staatlicher, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ordnungen, die die Voraussetzung für ein spannungsfreies Zusammenleben grosser Menschenmassen ist." (4) Dies könnte die Genossenschaft in den Rang einer "Wirtschaftsform der Zukunft" (5) erheben. Da sie jedoch in einem Ergänzungsverhältnis zu anderen Wirtschaftsstrukturen steht, erhebt sich die Frage, ob die "Inseln" der "Teil-Vergenossenschaftlichung" ausreichen, um langfristig zu einer Angleichung der Wirtschaftsordnungen zu führen.

DAVIDOVIC glaubt, einen solchen Trend erkennen zu können. Er stützt sich darauf, dass der Anteil der Genossenschaftsmitglieder (gemessen an der Weltbevölkerung) 1946-1964 kontinuierlich von 7,4 % auf 11,3 % angewachsen ist. Diese Ausweitung sei erstaunlich schnell, wenn man bedenke, dass der Kapitalismus trotz seiner jahrhundertlangen Wirksamkeit immer noch manche Gebiete überhaupt nicht durchdrungen habe. (6) Die zunehmende Bedeutung des Genossenschaftswesens in Entwicklungsländern könnte einen solchen Aufwärtstrend andeuten, wenn man beachtet, dass es heute "zu einem der wichtigsten Exportartikel gegenüber der Dritten Welt" geworden ist. (7) Ausserdem liesse sich denken, dass auch in Industrieländern eine genossenschaftliche Renaissance in (arbeitsintensiven) Dienstleistungsbereichen oder durch genossenschaft-

- 
- 1) KUENG, H.: Sinn und Aufgaben der Genossenschaft in der Wirtschaft. Basel 1950, S. 23
  - 2) WEIPPERT, G.: Zur Soziologie des Genossenschaftswesens. op.cit., S. 117
  - 3) "Toute entreprise peut être étatisée comme elle peut être coopératisée."  
LAVERGNE, B.: Supériorité du socialisme coopératif sur le socialisme d'Etat.  
In: Revue des Etudes Coopératives 29 (1957), 108, p. 89. Dies als "Sozialismus" zu bezeichnen scheint uns keineswegs zwingend.
  - 4) SONNEMANN, Th.: Die Genossenschaften in der Wirtschaftsgesellschaft von heute.  
In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 24 (1974), 3, S. 207
  - 5) ANDREAE, C.A.: Die Genossenschaften, stabilisierendes Element in Gesellschaft und Wirtschaft. op.cit., S. 894 f.
  - 6) DAVIDOVIC, G.: Vers un Monde Coopératif. Ottawa 1975, p. 21 f.
  - 7) KAISER, F.: Die Stunde des homo cooperativus? Zur politischen Integration der Genossenschaften. Bonn 1975 (unveröff. Manuskript), S. 2

liche "Regiebetriebe" heraufziehen könnte. Die genaue Entwicklung lässt sich aber nicht abschätzen, zumal die augenblicklichen Teilnahmebarrieren als überaus wirksames Trägheitsmoment mit einzukalkulieren sind.

Die Konvergenzfrage ist damit auch noch nicht beantwortet. Viel eher will es scheinen, als seien die Genossenschaftstheoretiker vordringlich auf eine Konvergenz der kapitalistischen Reformansätze aus. Einschränkend kommt hinzu, dass auch diese Reformmodelle ihrem Anspruch als "dritte Wege" bisher nicht wirklich gerecht wurden. Das "neue" Transformationsgesetz deutet eher in die entgegengesetzte Richtung. Allerdings besagen diese Einschränkungen nicht, dass das Genossenschaftswesen prinzipiell nicht in der Lage wäre, ernstzunehmende Neuorientierungen des sozialen und ökonomischen Verhaltens innerhalb und ausserhalb der Marktwirtschaft in Gang zu setzen. "Der hin und her wogende Streit um Mitbestimmung, Mitverantwortung und Mitbeteiligung ist doch im Grunde nichts anderes als die Suche nach einer Unternehmensform, die die sozialen Gegensätze in sich überwindet und das Gewinnstreben als unentbehrliche promotorische Kraft verbindet mit der Rücksicht auf das allgemeine Wohl. Ist es zuviel gesagt, dass in diesem Sinne die Genossenschaft als die Unternehmensform der Zukunft sich anbietet? Jedenfalls könnte sie ein auf 120-jährige Bewährung gestütztes Orientierungsmodell abgeben." (1)

Hierin dürfte unserer Meinung nach der wichtigste Beitrag des Genossenschaftswesens zur Konvergenzdebatte liegen: Genossenschaft übt ihre Wirksamkeit nämlich nicht nur als Unternehmungsform, sondern vielleicht in einem noch grösserem Masse als soziales Ordnungsprinzip aus. Bis zu einem gewissen Grad kommt dies der Funktionsfähigkeit der genossenschaftlichen Unternehmensform wiederum selbst zugute.

### III. Vergenossenschaftlichung als Ordnungsprinzip

Als Ordnungsprinzip macht "Genossenschaft" - wie wir sahen - Aussagen über bestimmte Muster sozialer Beziehungen. Sie berührt die Stellung der Eliten und deren Legitimation: In herrschaftlichen Sozialstrukturen geht die Macht der Elite der Zustimmung durch die Basis voraus. Es gibt keine periodische Ueberprüfung der Zustimmung. Eliten können nur mit Gewalt abgesetzt werden. Das genossenschaftliche Verhältnis von Elite und Basis ist genau umgekehrt. Hier geht die Zustimmung der Genossen der Macht der Elite voraus und begrenzt diese. Eliten sind routinemässigen Zustimmungskontrollen unterworfen und müssen diesem Tatbestand deswegen durch antizipierte Reaktionen Rechnung tragen. (2) Die Basis ist auf diese Weise in die Mitverantwortung einbezogen. (↗ Teil A)

Damit leistet das Ordnungsprinzip Genossenschaft einen wesentlichen Beitrag zu den Grundproblemen gesellschaftlichen Zusammenlebens:

Es verändert die institutionelle Ordnungsmacht in ein pluralistisches Geflecht von Aktionszentren der Gesellschaft. Die Zusammenarbeit erfolgt durch konkurrierende Willensbildung mehrerer Gruppen, deren nur partielle Integration ihnen einen wichtigen Gestaltungsspielraum überlässt. Dies garantiert nach WEIPPERT eine "Stärkung des

- 
- 1) SONNEMANN, Th.: Die Genossenschaften in der Wirtschaftsgesellschaft von heute. op.cit., S. 205
  - 2) HERMENS, A.: Verfassungslehre. op.cit., S. 43

Personhaften im Wirtschaftsprozess". "Es gilt darum, jene Ordnungen abzubauen, die einer Ethisierung des Wirtschaftslebens im Wege stehen, wie es gilt, jenen Formen zum Durchbruch zu verhelfen, die eine Ethisierung der Wirtschaft wie unseres gesamten Alltagslebens fördern. Darum der Hinweis auf das Genossenschaftsprinzip und die Genossenschaftsform." (1)

Und weiter: "gelingt diese Ethisierung nicht, dann werden die Demokratien von innen her genötigt, wenn auch nicht zur Diktatur, so doch zu immer härteren Organisationsformen im Sinne einer totalitären Bürokratie übergehen zu müssen." (2)

Wenn sich das Genossenschaftsprinzip nicht durchsetzt, ist definitionsgemäss die Zunahme der Herrschaftsmodelle nicht zu vermeiden.

Konkretisierbar ist solche Vergenossenschaftlichung auf verschiedene Weise:

#### a) Konkrete Möglichkeiten der Vergenossenschaftlichung in der Wirtschaft

Als erstes sei daran erinnert, dass sich die Genossenschaftsidee nicht nur in genossenschaftlichen Unternehmensformen, sondern in auffälligem Mass auch in anderen Unternehmensstrukturen verankert hat. Man denke an die Experimente mit neuen Führungsstilen, die Einführung von Partnerschaftsbetrieben, und an eine Reihe anderer Reformmodelle, die dem Genossenschaftswesen jeweils unterschiedlich nahestehen und die Genossenschaftsidee verschieden intensiv verwirklichen. Wir haben dafür den Ausdruck "Genossenschaftsunternehmungen" gewählt (↗ Teil B). Die sich bietenden Möglichkeiten der Vergenossenschaftlichung sind unserer Ansicht nach keineswegs ausgeschöpft. Einige (kombinierbare) Beispiele können dies verdeutlichen:

Da ist einmal der partizipative Führungsstil, der heute in der Wirtschaft noch keineswegs durchgängig praktiziert wird und dessen Wirksamkeit laufender Ueberprüfung und Verbesserung bedarf. Solange diese ersten Schritte nicht unternommen und eingeübt sind, bleibt der Griff auf eine gesamthafte "Selbstverwaltungswirtschaft" völlig chancenlos. Dies gilt zudem für alle Unternehmen, nicht zuletzt für die Genossenschaften bzw. für die Genossenschaftsunternehmungen insgesamt.

Eine wesentliche Verbesserung drängt sich bei der Gestaltung der Informationsrechte und -pflichten auf. Erinnert sei u. a. an das Beispiel Opel-Hoppmann (↗ Teil B, 1. Kap.), dessen Bemühungen auf diesem Sektor wegleitend sein dürften. Um die Kontrollchancen der Basis auszuweiten, erwies es sich dort als unerlässlich, die Informations-, Anhörungs-, Anrufungs- und Initiativrechte der Gruppe zu einem "set" zu verbinden und zu verstärken. Dabei zeigte es sich, dass deren Wirksamkeit nur mittels intensiver Gruppenpädagogik zu erwarten ist. In einem anderen Zusammenhang haben wir den Vorschlag der Bildung von Informationsgruppen unterbreitet, der in dieselbe Richtung zielt. (3) Dies entspricht dem in der politischen Diskussion erarbeiteten Vorschlag ei-

---

1) WEIPPERT, G.: Das Jahrhundert zwischen Individualismus und Kollektivismus. op. cit., S. 35

2) a. a. O., S. 36

3) HETTLAGE, R.: Konzepte einer innerbetrieblichen Informationspolitik. In: Die Unternehmung 26 (1972), 3, S. 146 ff.

ner "innerparteilichen Gruppenbildung" (1); da sich diese nicht mit den formellen Hierarchien decken müssen, könnte es so zu fruchtbarer Kontrollverstärkung kommen.

Die Erweiterung der Berichterstattungspflicht könnte auch der Diskussion um die "Sozialbilanzen" Rechnung tragen. Hier böte sich gerade das Genossenschaftswesen als Experimentierfeld an. Generell verstärkte Einsichtsrechte verbunden mit einer stärkeren Spezifizierungspflicht der Rechenschaftsberichte dürften die Wirksamkeit der Kontrollpartizipation wesentlich erhöhen. Allein sich auf stärkere Auskunftsrechte abzustützen hiesse die Basis vielfach überfordern. Sinnvolles Fragen bedarf vorgängig einer grösseren Kompetenz als eine den Experten von Anfang an abverlangte Spezifizierung der Berichterstattung.

Es könnte auch daran gedacht werden, dass seitens der Exekutive zu allen Abstimmungen immer Alternativprogramme vorzulegen wären. (2) Stimmrecht kann im Zweifelsfall nur Widerspruchsrecht sein, wenn die nötigen Informationen gegeben sind. Alternativvorschläge würden den Informationsfluss erzwingen. Aus der jugoslawischen Erfahrung heraus, dass sich die Selbstverwaltungseinheiten selbst dann nicht aus der Abhängigkeit vom Informationswillen der Technostruktur befreien können, wird dort neuerdings der Vorschlag eines eigenen "analytischen Dienstes" der Basis diskutiert. (3)

Ein vielversprechender Ansatz ist auch der über die Partizipationsverstärkung durch teilautonome Arbeitsgruppen. Entscheidung und Kontrolle der Basis wird möglich und erlernbar dadurch, dass die Gruppe zuerst ihre eigenen Hauptaktivitäten selbst steuern lernt. Die Teams (bottom teams, intermediary teams, top teams) werden untereinander mittels des LIKERTschen Systems der "linking pins" verschränkt. (4) Verbindet man dies mit einer erweiterten Berichterstattungspflicht, so kann die Transparenz stark vergrössert werden. Hier liesse sich das Rotationsverfahren (recall) auch am ehesten realisieren. Trotz mancher Misserfolge und Enttäuschungen über den beschränkten Entscheidungsspielraum der Gruppen eröffnen sich auf dieser Ebene wichtige Möglichkeiten der Einübung von "self-management". Das formale Entscheidungs- oder Entscheidungsrecht, Erörterungsmöglichkeiten von Problemen allein, sind nach allen bisherigen Erkenntnissen nicht das Entscheidende, sondern die persönliche Erfahrung "sich 'eingebracht' zu haben" (5). Ohne diesem Grundbedürfnis zu entsprechen, müssen all jene, die oberste Entscheidungsebene direkt anvisierenden Mit- und Selbstverwaltungsmodelle, an Realitätsbezug verlieren. Ohne sicheres Funktionieren einer "self-governing workplace community" greifen alle anderen Selbstverwaltungsprogramme zu hoch. (6)

- 
- 1) ZEUNER, B.: Wahlen ohne Auswahl. Die Kandidatenaufstellung zum Bundestag. In: STEFFANI, W. (Hg.): Parlamentarismus ohne Transparenz. Opladen 1971, S. 170 ff.
  - 2) BOETTCHER, E.: Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. Tübingen 1974, S. 155 ff. Möglicherweise hat F. NASCHOLD dies auch mit seinem Vorschlag eines "innerorganisatorischen Parteienwettbewerbs" angedeutet. Organisation und Demokratie. Stuttgart 1972, S. 32 ff.
  - 3) KUENZLI, A.: "Sozialistische Ungleichheit" am Beispiel Jugoslawiens. In: Vorgänge. Zeitschrift für Gesellschaftspolitik 20 (1976), 2, S. 99
  - 4) Das allseits viel gelobte Gruppensystem bei VOLVO ist mittlerweile wieder eingeschränkt worden. Vgl. Basler Zeitung vom 21.4.1977, S. 17. - Erfolgreich scheint bisher das Experiment bei der SONY-Corporation zu verlaufen.
  - 5) STEINKAMP, G.: Gruppendynamik und Demokratisierung. op.cit., S. 167
  - 6) MATEJKO, A.: The Sociotechnical Principles of Workers' Control - Industrial Democracy: Myth and Reality. In: Participation and Self-Management. Vol. 3, Zagreb 1973, p. 46 ff.

Vergenossenschaftlichung durch Basis-Partizipation kann gegenwärtig nur in teil-autonomen Bereichen auf unterer Betriebsebene wirksam werden. Dass der dort in Gang gesetzte Lernprozess nur ein langsamer sein kann, ist gewiss. Auch hierzu sind intensive pädagogische Hilfestellungen vonnöten. In der Subsystembildung aber liegt eine realistische Demokratisierungsmöglichkeit. (1) Unter den heutigen Bedingungen kommen solche Arbeitsgruppen dem soziologischen Gehalt von "freier Leistungsassoziation" am nächsten. (2)

Die Grenzen dieser "Vergenossenschaftlichung" dürfen natürlich nicht aus den Augen verloren gehen. Auch Kontrollprinzipien verlangt ausgebildete Fähigkeiten und intensives Engagement. Werden relativ einfache Arbeitsbeziehungen überschritten, dann wirken u.a. die organisatorischen Verschränkungen sowie der ungleiche Sachverstand partizipationshemmend. Es wird aller Voraussicht nach immer Betriebsbereiche geben, "in denen wegen mangelnder Qualifikation der Belegschaft und wegen einer geringen Verbundenheit des einzelnen mit seinem Arbeitsplatz die Repräsentation der Arbeitnehmerinteressen durch Funktionäre die einzige und bestmögliche Lösung ist." (3) Immerhin dürften genügend Bereiche übrig bleiben, in denen die direkt Betroffenen intensiver an Entscheidungen partizipieren und Kontrollfunktionen ausüben können. "Genauso, wie trotz der Bundes- und Länderparlamente die Gemeinderäte durchaus nicht überflüssig sind, sollte analog hierzu in den Grossbetrieben die Funktionsfähigkeit der kleinen untergeordneten Einheiten verbessert werden." (4)

Hierin dürfte augenblicklich die genossenschaftlich-partizipative Substanz einer generellen betrieblichen Neuordnung im Sinne eines soziotypen Betriebsstils liegen. Allein eine wirksame Kontrolle der Elite würde es rechtfertigen, genossenschaftliche von herrschaftlichen Unternehmen abzugrenzen. Schon dieser Schritt bedingt erhebliche gesellschaftliche Anstrengungen, denn er bedingt einen "increase in sophistication and in the scope of guidance" der Wirtschaftseinheiten. (5)

Trotz seiner begrenzten Reichweite ist dieser Ansatz insofern als "Vergenossenschaftlichung" zu qualifizieren, als damit bestimmte wirtschaftliche Teilbereiche mit den genossenschaftlichen Beziehungsmustern durchdrungen werden. Das Prinzip der Zustimmung der Genossen erhält einen bestimmten Geltungsbereich. Subsystembildung verstärkt genossenschaftliche 'Führung'. (6) Dies gilt auch, obwohl (und weil) es im ökonomischen wie politischen Bereich um nichts anderes als eine "maximum feasible participation" gehen kann, die unter den gegebenen sozialen Verhältnissen der Basis ein Maximum an Kontrolleffizienz gegenüber der Führungselite verleiht. Führung bleibt notwendig erhalten. Die Basis wird aber aus der Mitverantwortung nicht entlassen, was angesichts der Finanzkrise des Sozialstaats und der Bemühungen um Staatsentlastungen von erhöhter Aktualität ist. (7)

- 
- 1) PIRKER, Th.: Von der Herrschaft über den Menschen zur Verwaltung der Dinge. In: Archives Européennes de Sociologie 5 (1964), S. 74
  - 2) NASCHOLD ist hierin zuzustimmen, dass Demokratisierung entscheidungstheoretisch mit der Intensivierung des Bereichs "sequenzhafter Partizipation durch Subsystembildung" zusammenfällt. Vgl. Organisation und Demokratie. op.cit., S. 57
  - 3) FURSTENBERG, F.: Die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb. In: Vorgänge 13 (1974), 2, S. 99
  - 4) a.a.O., S. 103
  - 5) ETZIONI, A.: The Active Society. New York/London 1968, 2nd ed., p. 377
  - 6) Vgl. auch EISERMANN, G.: Die Lehre von der Gesellschaft. Stuttgart 1973, S. 109 ff.
  - 7) Näheres bei HETTLAGE, R.: Genossenschaftsmodelle als Alternative. In: KOSLOWSKI, P./KREUZER, P./LÖW, R. (Hg.): Chancen und Grenzen des Sozialstaats. Tübingen 1983, S. 192-215

Zugegeben, es sind dies nur bescheidene Ansätze. Eine vorurteilslose Bewertung der Teilnahmebarrieren dürfte ein anderes Vorgehen kaum rechtfertigen. Aussagen über die weiteren Chancen der Vergenossenschaftlichung lassen sich erst machen, wenn ausreichende Kontrollmöglichkeiten für die Basis ausgearbeitet wurden.

#### b) Die Durchsetzung des Genossenschaftsprinzips in der Gesellschaft

Im Anschluss daran erhebt sich die Frage, inwieweit die Genossenschaftsidee auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen Durchsetzungschancen besitzt. "Personalisierung" ist ja nicht nur ein Ziel der Wirtschaftsgestaltung, sondern ein gesamtgesellschaftliches Erfordernis. Die allerorts bemühte "neue soziale Frage", das Gefühl des Ausgeliefertseins an entrückte, unkontrollierbare gesellschaftliche Mächte, deutet das an. Genossenschaftsform und Genossenschaftsidee stehen auch immer in diesem Zusammenhang, der Gesellschaft eine neue "personalistische" Basis zu geben.(1)

Neben dem innerbetrieblichen Bereich sind auch ausserbetriebliche Ansätze genossenschaftlicher Beziehungsmuster denkbar und notwendig. Auch im politischen Bereich muss jeweils nach Ansätzen gesucht werden, die "Herrschaft von unten" ermöglichen. Sie sind ebenfalls an die ideale Grösse der Organisations- und Kontrolleinheiten gebunden, die nach KEYNES zwischen dem Individuum und dem modernen staatlichen Grossraum liegt. "I suggest therefore that progress lies in the growth and the recognition of semiautonomous within-the-State bodies."(2)

Wie in der Wirtschaft ist die Antinomie zu bekämpfen, dass die Rationalität der Verwaltung grössere Einheiten beansprucht, während mit Rücksicht auf den Menschen geradezu das Gegenteil "rational" ist. Auch auf staatlicher Ebene bietet sich als Lösung nur eine "Gruppenbildung" an, wie sie mit der Theorie kleiner Kreise angesprochen ist. Der Weg "führt über föderalistisch aufgebaute Organisationen, welche uns zugleich die industri-, handels- und finanztechnischen Vorteile der sehr grossen Einheiten und die menschlichen Vorteile der kleinen Einheiten bieten."(3) Die strikte Beachtung föderalistischer Aufbauprinzipien, die strengstens auf die Wahrung der Autonomie der sozialen Kleinräume bedacht ist, hatte GASSER mit Recht als typisch genossenschaftliche, der Herrschaft entgegengesetzte Verfassungsstruktur bezeichnet. Wer die lokalen Verwaltungsinstitutionen "vorab von oben her, vom Staate aus, betrachtet, der bleibt unbewusst in ... obrigkeitlichen Denkkategorien befangen; er wertet die Demokratie, Dezentralisation und Freiheitsrechte als blosse (wenn auch erwünschte) Auflockerungen von rechtstheoretischer Staatsallmacht und verkennt (deren) genossenschaftlich-kommunalen, eben "vorstaatlichen Wurzelgrund". Dass dieser Zusammenhang in den meisten Staaten immer mehr in Vergessenheit gerät, ist der Grund für die noch weitgehend unartikulierte Unruhe, "wie sie die überwuchernde Machtkonzentration in der

- 1) BACK, J.M.: Genossenschaftsgeist und Unternehmensegeist. Müssen sie Gegensätze sein? In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 7 (1957), 1, S. 173 ff.
- 2) KEYNES, J.M.: The End of Laissez-faire. London 1926, p. 41 (Deutsch: Das Ende des Laissez-faire. München/Leipzig 1926)
- 3) LASSERE, G.: Von der Geltung des Menschen in der Genossenschaft. In: VSK (Hg.): Kleine Schriften, Nr. 10, Basel 1953, S. 6 f. Ähnlich HENZLER, R.: Die Rationalisierung des Genossenschaftswesens. op. cit., S. 103 ff.

Hand zentralgesteuerter Bürokratien und Technokratien neuerdings ausgelöst hat." (1)

Die Rückbesinnung darauf, welche Aufgaben den Kleinräumen sinnvollerweise zugemutet werden können (und müssen), ist vielleicht die wirksamste Bremse gegen das Uebergewicht der Staatsmacht überhaupt. (2) Natürlich gilt diese Gestaltungsform nur, sofern die Autonomie der Kleinräume als innere Ausdifferenzierung des gesellschaftlichen Gesamtverbandes aufgefasst wird und nicht als Isolationismus. Das Prinzip des "linking pin" ist auch ein gesamtgesellschaftliches Ordnungsprinzip. Auf diese Weise lässt sich ein freiheitliches Gesellschaftsleben erhalten und ausgestalten. (3)

Nicht nur durch die Wirksamkeit der genossenschaftlichen Unternehmensform und genossenschaftlicher Prinzipien in der Wirtschaft, auch durch die Anwendung der Genossenschaftsidee auf den Staatsaufbau wird ein wesentliches Element genossenschaftlichen Denkens reaktiviert und leistet einen nicht unterschätzbaren Beitrag zur Demokratietheorie. (4) (↗ Teil A) Natürlich ist damit noch keine herrschafts- und repressionsfreie Gesellschaft errichtet. Demokratie ist unter heutigen Bedingungen keine herrschaftslose Ordnung, Herrschaftstendenzen werden auch hier durch Einführung genossenschaftlicher Elemente nur abgeschwächt.

Ob ein solcher Aufbau von unten her sich allerdings unter den gegenwärtigen Verhältnissen der Auseinandersetzung gigantischer Machtblöcke zum allgemeinen Gestaltungsprinzip aufschwingen wird, bleibt zunehmend die grosse (und bange) Frage. Hier wie überall setzt eine Teilvergenossenschaftlichung "viele kleine Schritte auf vielen dritten Wegen" voraus. (5)

#### c) Vergenossenschaftlichung als Lernprozess

Insgesamt drängt sich die Folgerung auf, dass sich der genossenschaftliche Typus betrieblicher und überbetrieblicher Sozialstrukturen durch einen Vorgang punktueller Normsetzung allein kaum zu grösserer Geltung befördern lässt. Erst von der Wirksamkeit eines allmählichen Prozesses der Norminternalisierung her bestimmen sich die Chancen einer "self-managing society".

Es wäre illusionär, den Erfahrungs-, Lern- und Interaktionsraum sogenannter primitiver und fälschlicherweise für friedlich gehaltener Stammesgesellschaften als einzig gültiges Vorbild zu proklamieren. In komplexen Grossgesellschaften dürften sich die Anpassungsprozesse zudem noch langwieriger und schwieriger gestalten.

- 
- 1) GASSER, A.: Staatlicher Grossraum und autonome Kleinräume. In: Ders.: Staatlicher Grossraum und autonome Kleinräume. Gemeindeautonomie und Partizipation. (Ausgewählte Aufsätze) (Social Strategies, Vol. 3). Basel 1976, S. 152 und 153
  - 2) So auch schon KUENG, H.: Sinn und Aufgabe der Genossenschaft in der Wirtschaft. Basel 1950, S. 8 f.
  - 3) GASSER, A.: Gemeindefreiheit als Rettung Europas. Grundlinien einer ethischen Geschichtsauffassung. Basel 1947, 2. Aufl., S. 171
  - 4) TANNER, V.: Die Genossenschaftsidee als staatsbildende Kraft der Demokratie. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 7 (1957), S. 261
  - 5) LINDEMANN, H.: Kleine Schritte auf dritten Wegen. In: Vorgänge 13 (1974), 5, S. 87



Zuversichtlich könnte man einer durchgängigen Vergenossenschaftlichung - als Dominanz des Genossenschaftsprinzips und der betreffenden Unternehmensform - nur in einer - von MARX supponierten - idealen Ueberflusgesellschaft entgegensetzen. Erst dann könnten "strukturelle Konflikte überflüssig werden, weil die Produktivität des Systems trotz der Vergeudung von Produktivkräften es gestattet, die materiellen Interessen der grossen Mehrheit zufriedenzustellen ..." (1) Dann würden auch demokratische Abstimmungsverfahren, politische Programmkonkurrenz sowie wirtschaftliches Erwerbsdenken unnötig, ja dysfunktional werden. Erst unter solchermassen radikal veränderten sozio-ökonomischen Bedingungen sind durchgängig solidarische Sozialbeziehungen denkbar und kann die volle Vergenossenschaftlichung ein realisierbares Konzept sein. Auch eine eigentumsmäßige Zuordnung der Produktionsmittel an einzelne Gruppen oder den Staat verlöre ihren Sinn und die Bürokratie als Herrschaftszentrum könnte absterben. In der Tat wäre dies, wie MARX meinte, die volle genossenschaftliche Ordnung, das harmonische Leben unter Brüdern.

Solange wir aber davon nicht ausgehen können - und der Zeitpunkt, wann dies der Fall sein könnte, liegt völlig im Dunkel -, bleibt die volle Vergenossenschaftlichung ein eher nur nützlich-leitbild, ohne das bisherige Demokratisierungsansätze der Wirtschaft kaum denkbar gewesen wären und an dem künftige Transformationen sich notwendigerweise messen.

Auf der einen Seite ist freie Vereinbarung und Leistungsassoziation Utopie, d.h. "wertende Vororientierung und versuchsweise Erprobung künftigen Handelns ... Mit ihren optimistischen oder pessimistischen Perspektiven und den Resultaten ihrer Versuche kann sie trotzdem als fruchtbar für das praktische Leben gelten, wenn sie die Politik oder Pädagogik auf bestimmte Fragen lenkt. Ja selbst bei völlig unverwirklichtem Gehalt ihrer Lehren und Experimente ist sie nützlich, wenn sie nur indirekt zu realisierbaren Lösungen anregt bzw. solchen mit zum Durchbruch verhilft." (2)

Auf der anderen Seite ist die Genossenschaftsidee etwas durchaus historisch wirksames, das in bestimmten Sozialstrukturen, die deshalb genossenschaftlich oder genossenschaftsähnlich zu nennen sind, seinen Niederschlag gefunden hat. Es handelt sich wegen der anspruchsvollen Funktionsbedingungen dieser Lenkungsmodelle immer nur um "second best"-Lösungen, die deswegen der ständigen Verbesserungsnotwendigkeit, aber auch der Gefahr des Scheiterns unterliegen. Gesamtgesellschaftlich betrachtet ist das Ergebnis der Auseinandersetzung zwischen den verschiedenen Tendenzen und Gegentendenzen unsicher. Aus diesem Grund haben sich die pluralistischen Genossenschaftstheoretiker auch nicht für eine volle Vergenossenschaftlichung eingesetzt. Mehr erwarten sie sich langfristig von sektoralen Teil-Vergenossenschaftlichungen, von denen ein gesamtgesellschaftlicher Lernprozess ausgehen könnte.

Die Notwendigkeit solcher Bemühungen steht ausser Frage. Sie decken sich mit den Überlegungen, die in der Sozialphilosophie an die gesellschaftliche Bedeutung des Subsidiaritätsprinzips geknüpft wurden. Als Organisationsregel dient das Genossenschaftsprinzip der Eingrenzung hierarchischer Organisation. Es versucht, der Basis

- 
- 1) BERGMANN, J.: Konsens und Konflikt. Zum Verhältnis von Demokratie und industrieller Gesellschaft. In: Das Argument 9 (1967), S. 59
  - 2) ENGELHARDT, W.: Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaft. In: Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung. Berlin 1963, S. 453

einen jeweiligen Zuständigkeitsvorrang einzuräumen und die Selbsthilfe zur gesellschaftlichen Gestaltungsidee zu erheben. Denselben Inhalt hat das Subsidiaritätsprinzip. Es ordnet die Beweislast zugunsten der Basis. Bevor die jeweils übergeordnete betriebliche oder gesellschaftliche Einheit die Handlungsvollmachten an sich zieht, muss sie beweisen, dass die Basis-Gruppierungen der Eigenverantwortung und Selbstverwaltung nicht fähig sind. Subsidiarität besagt deshalb nichts anderes als genossenschaftlicher Selbstverwaltungsvorrang, da wo er sinnvoll praktiziert werden kann. Hier liegt die eminente soziologische und auch sozialetische Bedeutung der Genossenschaftsidee.

In manchen gesellschaftlichen Teilbereichen beginnt sie sich zu artikulieren. Insgesamt herrscht der Eindruck vor, dass ihr Geltungsbereich noch keineswegs ausgeschöpft ist. Dessen mögliche Ausdehnung käme einer friedlichen "Revolution" gleich und könnte ein Aufbauelement einer vielfach heraufbeschworenen "postindustriellen Kultur" darstellen. (1)

---

1) HETTLAGE, R.: Vergenossenschaftlichung in kultursoziologischer Sichtweise. Eine Studie zum Wiederaufleben abgesunkener Sinngehalte. In: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie. 7(1981), S. 85-111

# Zusammenfassung der Arbeit

Da in Teil E manches der vorangegangenen Teile resümiert wurde, können wir uns beim Schlussüberblick kurzfassen (1):

1. Ausgangspunkt unserer Ueberlegungen war die weltweit zu beobachtende Suche nach neuen Ordnungsvorstellungen, die in der Partizipations- und Demokratisierungsforderung zu gipfeln scheinen. Partizipation wird zunehmend als Grunddimension sozialer Systeme begriffen. (↗ Teil A, 1. Kap.)
2. Es liess sich dabei zeigen, dass die Partizipationspostulate mit der Reaktivierung genossenschaftlicher Sozialstrukturen engstens verbunden sind. Genossenschaft im soziologischen Verständnis ist der Gegenbegriff zur herrschaftlichen, auf strikter Ueber- und Unterordnung beruhenden Organisationsweise.

Die Suche nach Ausweitung oder Dominanz partizipativer Gelegenheiten impliziert deshalb - bewusst oder (meist) unbewusst - den Versuch, genossenschaftliche Elemente zum Kennzeichen moderner Sozialstrukturen zu erheben. An zwei wichtigen gesellschaftlichen Bereichen - Politik und Wirtschaft - lässt sich dies illustrieren. Hier wurde die Partizipations-Diskussion auch am intensivsten geführt.

3. Auf politischer Ebene widerspiegelt sich der Zusammenhang zwischen Partizipationstheorie und Genossenschaftsidee in der Diskussion um die Demokratietheorie. (↗ Teil A, 2. Kap.) Demokratie ist in ihrem ursprünglichen Verständnis ein genossenschaftlich strukturiertes Regierungssystem. Um aber wirksam zu werden, bedarf es verschiedenster Partizipationspotentiale als Voraussetzung. Die mannigfaltigen Demokratietheorien unterscheiden sich darin, wie weit sie die Partizipationspotentiale für gegeben halten. Je nachdem muss sich auch der genossenschaftliche Charakter der Demokratie verändern, und gegebenenfalls Züge einer eher herrschaftlich-elitären oder eines genossenschaftlich-egalitären Steuerungssystems annehmen.
4. Im Zusammenhang damit ergeben sich auch Auffassungsunterschiede hinsichtlich der Art, welche Potentiale auf welche Weise entwickelt werden können. Eine wesentliche Rolle spielen neben Parteien und Verbänden übereinstimmend die "voluntary associations" als Trägergruppen politischer Aktivität. Das Genossenschaftswesen als Unternehmensform spielt hier eine bedeutsame Rolle. Es schiebt gesellschaftliche Zielsetzungen in den Vordergrund, die über das bei anderen Unternehmensverfassungen Übliche wesentlich hinausgehen.

Es trägt Hinweischarakter darauf, dass politische Partizipationspotentiale eng mit wirtschaftlichen Verhaltensweisen und Organisationsformen verbunden sind. Namentlich die normative Demokratietheorie hat sich die Argumentation zu eigen gemacht, dass das Erlernen politischer Partizipation nur möglich ist, wenn weitere Partizipationspotentiale erschlossen werden. Mit anderen Worten: der politische

---

1) Im übrigen sei noch einmal auf die schematische Übersicht über den Aufbau unserer Argumentation hingewiesen (➡ Schema 1).

Bereich lässt sich von anderen gesellschaftlichen Bereichen, insbesondere der Wirtschaft, nicht trennen. Politische Demokratie bedingt Wirtschaftsdemokratie und umgekehrt. Das Versagen der politischen Demokratie müsse durch Veränderungen im wirtschaftlichen Bereich aufgefangen werden.

5. Der Zusammenhang von Partizipationstheorie und Genossenschaftsidee muss daher auf wirtschaftlicher Ebene weiterverfolgt werden. In der Tat zeigt auch die intensive Diskussion um Mitbestimmung und Demokratisierung der Wirtschaft, dass erneut - und ohne sich Rechenschaft über die Hintergründe abzulegen - an das Genossenschaftsprinzip appelliert wird. Dies kommt vornehmlich dann zum Vorschein, wenn man die unmittelbaren Möglichkeiten und Ansätze einer Basis-Partizipation in den Blick nimmt. Wir konnten zeigen, dass überall da, wo Mitbestimmungsforderungen und Selbstverwaltungslösungen vorgetragen werden, die Idee der "soziotypen Betriebsverfassung" bzw. der betrieblichen Sozialstruktur genossenschaftlichen Grundmusters in den Vordergrund rückt. (↗ Teil A, 3. Kap.)
6. Hierbei erfährt die Genossenschaftsidee eine jeweils verschiedenartige und verschieden intensive Ausprägung. Es liess sich eine Typologie erarbeiten, durch die der unterschiedliche Grad (offener oder verdeckter) Anlehnung an genossenschaftlich-demokratische Organisationsweisen deutlich wird. Genossenschaftsähnliche konnten von genossenschaftskongruenten unterschieden werden:
  - a) Genossenschaftsähnliche Modelle der Unternehmensreform liegen dann vor, wenn nur Teilaspekte der genossenschaftlichen Organisation übernommen wurden, diese aber immer noch wesentlich von einer Ungleichverteilung der Macht entsprechend der ungleichen Eigentumsverteilung überlagert werden. Sie setzen entweder überhaupt nicht bei der Eigentumsstruktur an (↗ Teil B, 1. Kap.), wie es bei der Veränderung des Führungsstils oder beim System teilautonomer Arbeitsgruppen der Fall ist. Oder sie verändern zwar die Eigentumsstruktur, aber so, dass die neuen Miteigentümer die Rolle von untergeordneten Gesellschaftern erhalten. Dies ist bei den meisten Partnerschaftsunternehmen der Fall (↗ Teil B, 2. Kap.). Dabei zeichnen sich aber Uebergangserscheinungen zur genossenschaftskongruenten Form ab.
  - b) Genossenschaftskongruent nannten wir die Modelle der Demokratisierung, die sich ganz am Muster des Genossenschaftswesens selbst orientieren, sich aber aus verschiedenen Gründen nicht der genossenschaftlichen Rechtsform, sondern der Form des "Commonwealth Schemes", des Sozialvereins bedienen. Hierzu gehören auch die zu besonderer Berühmtheit gelangten Reformmodelle O. ŠIKs und die jugoslawische Arbeiterselbstverwaltung. In all diesen Fällen konnte gezeigt werden, dass sie nicht nur einer Genossenschaftsidee huldigen, sondern sich sogar ausdrücklich oder weniger explizit ganz am Genossenschaftswesen selbst orientieren (↗ Teil C). Insgesamt haben wir daraus einen Trend zur "Genossenschaftsunternehmung" abgelesen.
7. Der Modellcharakter, der damit der genossenschaftlichen Unternehmungsform selbst zufällt, ist den Genossenschaftstheoretikern seit jeher bewusst. Sie waren sich immer im klaren, das am weitesten entwickelte System der Wirtschaftsdemokratie zu besitzen und auf die längsten Erfahrungen zurückblicken zu können. Allerdings haben sie es versäumt, sich in der Mitbestimmungs- und Demokratisierungsdiskussion entsprechendes Gehör zu verschaffen.

Als Partizipationsmodell kann das Genossenschaftswesen im grossen und ganzen zwei Varianten anbieten, das hochintegrierte System der Vollgenossenschaften, wie wir es im Kibbutz und in den Produktivgenossenschaften vorfinden (↗ Teil C, 2. Kap.) oder das nur auf segmentäre Integration und Ergänzungsleistungen abzielende System der überaus vielfältigen Formen von Teilgenossenschaften (↗ Teil C, 3. Kap.).

8. Beide genossenschaftlichen Grundtypen haben auch in den Entwicklungsländern grosse Beachtung gefunden. Dort wie weltweit haben die Teilgenossenschaften insbesondere eine kontinuierliche Ausweitung erlebt.  
Zunehmend setzt sich dort die Auffassung durch, dass die (hilfs)genossenschaftliche Unternehmensform eines der geeignetsten, wenn nicht das brauchbarste Entwicklungsinstrument auf partizipativer Massenbasis ist. Oft wird sie sogar als möglicher "Dritter Weg" zwischen Kapitalismus und Sozialismus angesehen. (↗ Teil C, 4. Kap.)
9. Bisher war nur die Seite des genossenschaftlich-demokratischen Partizipationspotentials betrachtet worden. Vielfach hat es auch bei Genossenschaftstheoretikern den Anschein, als hätte man übersehen, dass es sich nur um Potentiale handelt, die erst in Aktion umgesetzt werden und sich in der Wirklichkeit bewähren müssen. Genossenschaften sind nur "Gehäuse der Partizipation", sagen aber noch nichts über die tatsächlichen Teilnahmeaktivitäten aus. Ein realistisches Bild der genossenschaftlichen Elemente in modernen Sozialstrukturen ist deshalb nur zu gewinnen, wenn auch die Seite der Partizipationsbarrieren mit in die Betrachtung eingeschlossen wird (↗ Teil D). Meist wurde die systematische Zusammenstellung der Barrieren aber unterlassen. Bei genossenschaftsähnlichen oder kongruenten Modellen kann dies damit erklärt werden, dass diese sich teilweise noch im Experimentierstadium befinden und deshalb noch keinen genügend langen Erfahrungshorizont überblicken lassen. Anders beim Genossenschaftswesen selbst. Anhand der hier vorliegenden Erfahrungen, und - sofern möglich - ergänzt mit Materialien aus den analogen Modellen, wählen wir eine systematische Einteilung in Innen- und Aussenbarrieren.
  - a) Innerorganisatorische Barrieren (↗ Teil D, 1. Kap.) sind diejenigen des Mangels an Soziabilität und Solidarität im allgemeinen, im speziellen aber die Ungleichverteilung der Möglichkeiten, am kollektiven Willensbildungsprozess als gleichgestellter "Genosse" teilzunehmen. Dies mag an den mangelnden persönlichen Fähigkeiten, sowie an den organisationellen Notwendigkeiten (vornehmlich) von Grossorganisationen liegen. In jedem Falle eröffnen sich damit selbst in voll demokratisierten Genossenschaften neue Herrschaftschancen für eine Funktionselite.
  - b) Diese Möglichkeiten sind engstens mit den organisationsexternen Teilnahmebarrieren verbunden (↗ Teil B, 2. Kap.), wie sie sich aus der Verfassung des umliegenden politischen und ökonomischen Steuerungssystems ergeben. Aber selbst bei günstigen Voraussetzungen hinsichtlich der Wirtschaftsordnung, wie sie ein dezentrales Lenkungssystem bietet, können die partizipativen Bemühungen der Basis durch die besonderen Ausprägungen des sozio-kulturellen Teilsystems, insbesondere durch bestimmte Soziabilitäts-, Autoritäts- und Wertmuster bis zur völligen Lahmlegung ausgehöhlt werden.

10. Das soll nicht heissen, dass die genossenschaftlichen Partizipationspotentiale immer zur Unwirksamkeit verurteilt sind. Nur erlaubt uns die Gegenüberstellung von Potentialen und Barrieren eine sorgfältigere Abschätzung der Chancen einer Vergenossenschaftlichung, d.h. der möglichen Dominanz entweder der genossenschaftlichen Unternehmensform oder des genossenschaftlichen Ordnungsprinzips (↗ Teil E). Genossenschaft in der einen oder anderen Weise war immer auch als "dritter Weg" vorgeschlagen worden und konnte somit als Möglichkeit einer neuen ordnungspolitischen Lösung ins Auge gefasst werden. (↗ Teil E, 1. Kap.)

a) Einerseits lassen sich anhand der Erfahrungen der "Genossenschaftsunternehmen" definitionsgemäss Aussagen darüber machen, ob der "Demokratisierung" in Politik und Wirtschaft unter den heutigen Bedingungen Chancen einzuräumen sind. Genossenschaften als höchst entwickelte und erprobte Formen der Wirtschaftsdemokratie zeigen, dass die Demokratisierungsforderung unter den heutigen Voraussetzungen nur ansatzweise realisiert werden kann. Denn auch sie unterliegen einer laufenden Transformation ihrer direkten Ansätze zur Basis-Partizipation zu immer indirekteren Formen, so dass oft sogar der Genossenschaftscharakter überhaupt verloren geht. Der einzig gangbare Weg dürfte augenblicklich in einer intensiven Bemühung um die Stärkung der Kontrollmöglichkeiten durch die Basis liegen.

b) Die grossen Anforderungen organisationeller und menschlicher Art, die mit "Genossenschaftsunternehmen" verbunden sind, begrenzen die Chancen einer durchgängigen Vergenossenschaftlichung. Das gilt in noch stärkerem Masse für Voll- als für Teilgenossenschaften. Dagegen ist es durchaus vorstellbar, dass die Vertreter der pluralistischen Genossenschaftsschule mit ihrer Auffassung Recht behalten, dass sich der genossenschaftliche Sektor als "dritter Sektor" und als Korrekturfaktor gegenüber staatlichen und privaten Wirtschaftseinheiten durchsetzen und an Gewicht gewinnen kann. Dabei handelt es sich nur um "Teil-Vergenossenschaftlichung", die unter den gegenwärtigen politischen Verhältnissen auch nur für dezentrale Wirtschaftsordnungen realistische Züge trägt. Ihre gesellschaftspolitische Bedeutung ist aber kaum zu unterschätzen.

Dies umso mehr, wenn man Vergenossenschaftlichung nicht nur an der genossenschaftlichen Unternehmungsstruktur festmacht, sondern zusätzlich als Geltungsvorrang einer auf Herrschaftsbegrenzung abzielenden Ordnungsregel für den gesellschaftlichen Aufbau insgesamt begreift. Unter den Entfremdungserrscheinungen moderner Grossgesellschaften könnte sie geradezu revolutionäre Wirkungen haben. Immerhin wirkt die Genossenschaftsidee als gesellschaftspolitisches Leitbild, dem eine fundamentale soziologische, gesellschaftspolitische und sozialetische Bedeutung zukommt.

## **Bibliographie**





- ABBÉ, E.: Sozialpolitische Schriften. Jena 1906
- ABBOTS, F.: Co-operative Efficiency and the Principles. In: Co-operative in The Modern World. (Co-operative College Papers, No. 13) 1967, p. 7-16
- ADIZES, I.: On Conflict Resolution and An Organizational Definition of Self-Management. A Framework for Speculation. In: Participation and Self-Management. Vol. 5: Social System and Participation. Zagreb 1973, p. 17-33. (First International Sociological Conference on Participation and Self-Management, Dubrovnik 13.-17. XII, 1972)
- ADIZES, I.: On Self-Management: An Organizational Definition. A Typology of Various Experiments in the World and a Discussion of the Role of Professional Management. In: ADIZES, I./BORGESE, E. (Eds): Self-Management. New Dimensions to Democracy. Sta Barbara/Oxford 1975, S. 3-37
- ADLER, M.: Die solidarische Gesellschaft (Soziologie des Marxismus, 3). Wien/Köln/Stuttgart/München 1964
- ADORNO, Th.: Negative Dialektik. Frankfurt 1970
- AGGER, R.E./OSTROM, V.: Politische Teilnahme in einer kleinen Gemeinde. In: ZIMPEL, G. (Hg.): Der beschäftigte Mensch. München 1970, S. 128-141
- AHLBERG, R.: Die Sozialistische Bürokratie. Die marxistische Kritik am etablierten Sozialismus. Stuttgart/Köln/Mainz 1976
- ALBRECHT, G.: Wirtschaftsdemokratie. In: Wörterbuch der Volkswirtschaft. Bd. III, Jena 1933, 4. Aufl., S. 1014-1021
- ALBRECHT, G.: Produktivgenossenschaften. In: Zur Reform des Genossenschaftsrechts. Referate und Materialien (Hrsg. vom Bundesjustizministerium). Bonn 1959, S. 309-368. Wiederabgedruckt in: Ders.: Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens, Berlin 1965, S. 240-304
- ALBRECHT, G.: Das Genossenschaftswesen in Israel. In: Ders.: Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens. Berlin 1965, S. 305-312
- ALBRECHT, G.: Die Struktur der Armut. In: KÖNIG, R. (Hg.): Aspekte der Entwicklungssoziologie. Köln/Opladen 1969, S. 447 ff.
- ALDRICH, H./STERN, R.N.: Resource Mobilization and the Creation of Producers' Cooperatives 1835 - 1935. In: Economic and Industrial Democracy 4 (1983)3, S. 371-406
- ALMOND, G./POWELL, G.B.: Comparative Politics. A Developmental Approach. Boston 1966
- ALMOND, G./VERBA, S.: Civic Culture. Political Attitudes and Democracy in Five Nations. Princeton 1963
- ANDREAE, C.A.: Die Genossenschaften, stabilisierendes Element in Gesellschaft und Wirtschaft. In: Die gewerbliche Genossenschaft 4(1974), S. 888 ff.
- ANDRESEN, G.: Wirtschaftsdemokratie in der Praxis. In: HUBER, J./KOSTA, J. (Hg.): Wirtschaftsdemokratie in der Diskussion. Frankfurt 1978, S. 45-73
- ANTHES, L./ELUME, O./BOSCH, H.D. u.a.: Mitbestimmung. Ausweg oder Illusion? Reinbek b.Hamburg 1972
- ANTONI, A.: La coopération ouvrière de production comme expérimentation sociale. (Ed. par la Fédération Nationale des Coopératives des Consommation). Paris 1958
- ANTONI, A.: Die Aussichten für die Arbeitergenossenschaften. In: Internationale genossenschaftliche Rundschau 64(1971)1, S. 6 ff.
- APEL, G.: Mitbestimmung. München 1969
- APEL, G./ISSEN, R.: Miteigentum, Problem und Lösungen. München 1970
- ARBEITSGEMEINSCHAFT ZUR FOERDERUNG DER PARTNERSCHAFT IN DER WIRTSCHAFT (AGP)(Hg): Partnerschaft statt Klassenkampf

- ARGYRIS, C.: *Personality and Organization*. New York 1957
- ARMBRUSTER, B./LEISNER, R.: *Bürgerbeteiligung in der Bundesrepublik* (Schriften der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel). Göttingen 1975
- ARNESON, R.J.: *Marxism and Secular Faith*. In: *American Political Science Review* 79(1985), S. 627-640
- ARNSTEIN, S.: *A Ladder of Citizen Participation*. In: *The Journal of the American Institute of Planners* 35(1969), 4, p. 216-224
- ARON, R.: *Die industrielle Gesellschaft*. 18 Vorlesungen. Frankfurt 1962
- ASHFORD, D.: *Ideology and Participation*. London 1972
- ATTESLANDER, P.: *Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb*. Köln/Opladen 1959
- AURICH, H.: *Partizipation an der Stadtplanung*. (Social Strategies, Vol. 2). Basel 1976
- AUTORENKOLLEKTIV: *Grundlagen und Praxis der Wirtschaftsreform in der UdSSR*. Berlin 1972
- BACHRACH, R.: *Die Theorie demokratischer Elitenherrschaft. Eine kritische Analyse*. Frankfurt 1967
- BACK, J.: *Die Aktuelle Situation des Genossenschaftswesens, seine soziale, wirtschaftliche und kulturelle Bedeutung*. In: *Aktuelle Genossenschaftsprobleme*. Basel 1953, S. 17-84
- BACK, J.: *Schlussvotum*. In: *Aktuelle Genossenschaftsprobleme*. Basel 1953, S. 184-195
- BACK, J.: *Genossenschaftsgeist und Unternehmergeist - Müssen sie Gegensätze sein?* - In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 7(1957)1, S. 158-182
- BACKHAUS, J./EGER, T./NUTZINGER, H.G. (Hg.): *Partizipation in Betrieb und Gesellschaft*. 15 theoretische und empirische Studien. Frankfurt/New York 1978
- BACKHAUS, J./NUTZINGER, H.G. (Hg.): *Eigentumsrechte und Partizipation*. Frankfurt 1982
- BADER, E.: *Von der Gewinnbeteiligung zum Gemeineigentum*. Das Scott Bader Commonwealth in Wollaston, England. (Kleine cbs-Schriften, H.G.) Ahrensburg 1970
- BADER, E.: *From Profit Sharing to Common Ownership*. In: *Journal of Current Social Issues* 10(1971)1, p. 4-15
- BADURA, B.: *Bedürfnisstruktur und politisches System*. Stuttgart 1972
- BAILEY, F.G.: *The Peasant View of the Bad Life*. In: SHANIN, (Ed.): *Peasants and Peasant Societies. Selected Readings*. Harmondsworth 1973, 2nd ed., p. 299-312
- BALDUS, R.D.: *Die Ujamaa Kooperative*. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 27(1977)3, S. 259-270
- BALES, R.F.: *Interaction Process Analysis. A Method for the Study of Small groups*. Reading/Mass. 1950
- BALFOUR, C.: *Introduction*. In: Ders. (Ed.): *Participation in Industry*. Oxford 1973, p. 1-20
- BALL, R.A.: *The Analgesic Culture*. In: *American Sociological Review* 33(1968), p. 885-895
- BALLERSTEDT, E.: *Soziologische Aspekte der innerbetrieblichen Partnerschaft*. München 1971
- BANFIELD, E.C.: *The Moral Basis of a Backward Society*. New York 1967, passim.
- BANKS, A./TEXTOR, R.: *A Gross Polity Survey*. Cambridge 1963
- BARBIER, Ch.-H.: *Schlussvotum*. In: *Aktuelle Probleme des Genossenschaftswesens*. Basel 1953

- BARBIER, Ch.-H.: Die genossenschaftlichen Unternehmungen in einer wachsenden Wirtschaft. In: Internationale genossenschaftliche Rundschau 58(1965)5, S. 190-206
- BARDEY, E.: Die Wahrheit über die Verbände. Düsseldorf 1962
- BARKAI, H.: The Kibbutz: An Experiment in Microsocialism. In: VANEK, J. (Ed.): Self-Management. Economic Liberation of Man. Harmondsworth 1975, p. 213-226
- BARNES, L.B.: Organizational Systems and Engineering Groups. Boston 1960
- BATSTONE, E.: Organization and Orientation: A Life Cycle Model of French Cooperatives. In: Economic and Industrial Democracy 4(1983)2, S. 139-162
- BAUER, P.T./JAMEY, B.S.: The Economics of Underdeveloped Countries. London/Cambridge 1957
- BAUMGARTNER, P.: Konvergenztheorien - Ihre Bedeutung für das künftige Ost-West-Verhältnis. In: Schweizer Rundschau 73(1974), S. 305-320
- BAUR, J.F.: Genossenschaften und Kartellrecht. In: BOETTCHER, E. et al. (Hg.): Genossenschaften - Demokratie und Wettbewerb. Tübingen 1972, S. 497-535
- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG: Vermögenspolitik. Betriebliche Modelle für Arbeitnehmer in Bayern. München 1980
- BECKER, R.: Die Gewerbe-genossenschaften in der Sowjet-Union. In: Osteuropa-Wirtschaft 6(1961)2, S. 114-127
- BEHRENDT, R.F.: Aktuelle Fragen menschlichen Gesellschaftslebens. In: Gestaltungen des Lebens bei Tier und Mensch. Bern 1958
- BEHRENDT, R.F.: Die "Entwicklungsländer" und wir in der heutigen Weltlage: Formen und Ursachen der Unterentwicklung: bisherige Methoden der Entwicklungsförderung. In: BEHRENDT, R.F. (Hg.): Die wirtschaftlich und gesellschaftlich unterentwickelten Ländern und wir. Stellungnahmen aus Wissenschaft und Praxis. (Berner Beiträge zur Soziologie, Bd. 7). Bern/Stuttgart 1961, S. 19-40
- BEHRENDT, R.F.: Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit den Entwicklungsländern. In: Ders. (Hg.): Die wirtschaftlich und gesellschaftlich unterentwickelten Länder und wir. Stellungnahmen aus Wissenschaft und Praxis (Berner Beiträge zur Soziologie, 7). Bern/Stuttgart 1961
- BEHRENDT, R.F.: Der Mensch im Licht der Soziologie. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1962, 4. Aufl.
- BEHRENDT, R.F.: Dynamische Gesellschaft. Bern/Stuttgart 1963
- BEHRENDT, R.F.: Soziale Strategie für Entwicklungsländer. Entwurf einer Entwicklungssoziologie. Frankfurt 1965
- BEHRENDT, R.F.: Gesellschaftliche Aspekte der Entwicklungsförderung. In: FRITSCH, B. (Hg.): Entwicklungsländer. Köln/Berlin 1968, S. 95-118
- BEHRENDT, R.F.: Die Zukunft der Entwicklungsländer als Problem des Spätmarxismus. In: BOHNET, M. (Hg.): Das Nord-Süd-Problem. München 1971, S. 95 ff.
- BEHRENS, F.: Kritik der politischen Oekonomie und ökonomischen Theorie des Sozialismus. In: Kritik der politischen Oekonomie heute - 100 Jahre "Kapital". Frankfurt/Wien 1968, S. 289 ff.
- BEIHOFFER, M.: Die katholische Soziallehre und die modernen Genossenschaften. Mannheim 1962 (Diss. rer. pol)
- BELL, D.: Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt/New York 1975
- BELLEBAUM, A.: Soziologische Grundbegriffe. Stuttgart 1972

- BELSHAW, C.S.: Social Structure and Cultural Values as Related to Economic Growth. In: *International Social Science Journal* XVI (1964)2, p. 217-228
- BENDA, E.: Industrielle Herrschaft und sozialer Staat. Göttingen 1966
- BENDIX, R.: Work and Authority in Industry. New York/London 1956
- BENDIX, R.: Comparative Analysis of Historical Change. In: BURNS, T./SAUL, S.T. (Eds.): *Social Theory and Economic Change*. London/New York/Toronto 1967, p. 68-86
- BENECKE, D.W.: Die Genossenschaften als Instrument zur Intensivierung des Wettbewerbs in den Entwicklungsländern. In: BOETTCHER, E./WESTERMANN, H. (Hg.): *Genossenschaften - Demokratie und Wettbewerb*. Tübingen 1972, S. 185-217
- BENECKE, D.W.: Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern. Eine Analyse des Beitrags der Genossenschaften zur wirtschaftlichen Entwicklung. Tübingen 1972
- BENECKE, D.W.: Das Image der Genossenschaften in der Entwicklungspolitik. In: *Entwicklung und Zusammenarbeit* (Bonn) 12(1975), S. 15 ff.
- BENELLI, G.: Mitbestimmung und Selbstverwaltung. Eine ökonomische Analyse der Arbeitnehmerpartizipation. Köln 1983
- BEN-NER, A.: Changing Values and Preferences in Communal Organizations. In: JONES, D.C./SVEJNAR, J. (Eds.): *Participatory and Self-Managed Firms*. Lexington/Mass. 1982, S. 255-286
- BEN-NER, A.: On the Stability of the Cooperative Type of Organization. In: *Journal of Comparative Economics* 8(1984), S. 247-260
- BEN-NER, A.: Producer Cooperatives. Why do they exist in Capitalist Economies? In: POWELL, W. (Ed.): *Between the Public and the Private. The Nonprofit Sector*. New Haven/Conn. 1985
- BENNETT, J.W.: Agricultural cooperatives in the development process. perspectives from social science. In: *Studies in Comparative International Development* XVIII (1983), 1-2, S. 3-68
- BENNIS, W.G.: Changing Organizations. Cambridge/Mass. 1966 (Deutsch (Teilabdruck): *Organisationswandel*. In: BENNIS, W.G./BENNE, K. D./SCHEIN, R. (Eds.): *Änderung des Sozialverhaltens*. Stuttgart 1975, S. 470 ff.)
- BEN-RAFAEL, E.: Dynamics of Social Stratification in Kibbutzim. In: *International Journal of Comparative Sociology* XXI (1980), 1-2, S. 88-100
- BERBER, F.: *Lehrbuch des Völkerrechts* Bd. I. München 1960
- BERELSON, B.: Democratic Theory and Public Opinion. In: *Public Opinion Quarterly* 16(1952), p. 314-330
- BERELSON, B./STEINER, G.A.: *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. New York 1964
- BERELSON, B./LAZARFELD, P./McPHEE, W.: Demokratische Theorie. In: GRUBE, F./RICHTER, G. (Hg.): *Demokratietheorien*. S. 100 ff.
- BERGER, J. u.a. (Hg.): *Zukunft der Arbeit. Wege aus Massenarbeitslosigkeit und Umweltzerstörung*. Bielefeld 1982, 2. Aufl.
- BERGMANN, H.: Die genossenschaftliche Demokratie zwischen traditionellen Machthabern und der Entwicklungsverwaltung. In: BOETTCHER, E./WESTERMANN, H. (Hg.): *Genossenschaften - Demokratie und Wettbewerb*. Tübingen 1972, S. 145-183
- BERGMANN, J.E.: Konsens und Konflikt. Zum Verhältnis von Demokratie und industrieller Gesellschaft. In: *Das Argument* 9(1967)

- BERGMANN, Th.: Co-operation in Poland. The New System. In: Year Book of Agricultural Co-Operation (1960), p. 146 ff.
- BERGMANN, Th.: Funktionen und Wirkungsgrenzen von Produktivgenossenschaften in Entwicklungsländern. Frankfurt 1967
- BERGSON, A.: Market Socialism Revisted. In: VANEK, J. (Ed.): Self-Management. Economic Liberation of Man. Selected Readings. Harmondsworth 1975, p. 299-323
- BERMBACH, U.: Theorie und Praxis der direkten Demokratie. Opladen 1973, Teil I und II
- BERNSDORF, W.: Genossenschaftliche Gesellschaftsform. In: Ders. (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Frankfurt 1972, Bd. I, S. 289-292
- BERNSDORF, W.: Soziale Integration. In: Ders. (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Bd. II, Frankfurt 1972, S. 373 ff.
- BERTSCH, G./OBRADOVIC, J.: Participation and Influence in Yugoslav Self-Mangement. In: Industrial Relations 18(1979)3, S. 322 ff.
- BETSCH, O.: Die Kreditgenossenschaft als Mitarbeiterunternehmung. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 24(1974)4, S. 307-330
- BEUTHIEN, V.: Die Arbeitnehmermitbestimmung in Genossenschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 26(1976)4, S. 320-336
- BEYME, K. von: Führen Rätssysteme in den Totalitarismus? In: Wirtschaftswoche, Nr. 46 (1972), S. 35-44
- BEYME, K. von: Die politischen Theorien der Gegenwart. Eine Einführung. München 1972
- BEYWL, W./BROMBACH, H.: Neue Selbstorganisationen. Zwischen kultureller Autonomie und politischer Vereinnahmung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zu "Das Parlament", B 11/84 vom 17.3.1984
- BEYWL, W./BROMBACH, H./ENGELBERT, M.: Alternative Betirebe in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf 1984
- BEYWL, W./NELLES, W.: Selbstorganisation. Frankfurt 1984
- BICANIC, R.: Economic Growth under Centralized and Decentralized Planning. A Case Study. In: Economic Development and Cultural Change 6 (1957), 1
- BIEDENKOPF, K.H.: Mitarbeiterbeteiligung und Arbeitspartei. In: HORN, N. (Hg.): Pro und Contra Arbeitspartizipation. Königstein 1978, S. 119-131
- BIERMANN, H.: Ueber das Problem der Messung wirtschaftlicher Macht. In: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 25 (1974)2, S. 197-234
- BIHL, G.: Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung. Das skandinavische Modell der selbststeuernden Gruppen. München 1973
- BILLIS, D.: Differential Administrative Capacity and Organizational Development - Kibbutz Case Study. In: Human Relations 30 (1977)2, p. 109-128
- BLAU, P./SCOTT, R.: Formal Organizations. A Comparative Approach. San Francisco 1962
- BLAU, P.: Exchange and Power in Social Life. New York 1964
- BLOCH, E.: Differenzierungen im Begriff Fortschritt. Zürich 1970
- BLOCK, J.: Beziehungen zwischen dem normativen und dem produktiven Aspekt einer Demokratisierung der Wirtschaft. Ueberlegungen zum Problem der Uebertragbarkeit des Demokratiemodells auf die Wirtschaft. (Soziologische Schriften, Bd. 22), Berlin/München 1977

- BLUMLE, E.-B. /PURTSCHERT, R.: Förderungsauftrag, Partizipation und intragenossenschaftliche Kommunikation. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 33(1983)2, S. 128-135
- BLUMLE, E.-B. Wachstum und Willensbildung der Primärgenossenschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 14(1964)4, S. 453-463
- BLUM, F.: Work and Community. London 1968, Passim.
- BLUM, F.: Demokratisierung des Betriebes und neues Bewusstsein. In: FRICKE/GEISSLER, A. (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft. Hamburg 1973, S. 66 ff.
- BLUM, F.: Genossenschaftsunternehmen - Modelle der Wirtschaftsdemokratie: Das Beispiel Scott Bader. In: VILMAR, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb. Reinbek 1973, S. 219-236
- BLUMBERG, P.: Industrial Democracy. The Sociology of Participation. London 1971, 2nd ed.
- BLUMER, H.: Ueber das Konzept der Massengesellschaft. In: SILBERMANN, A. (Hg.): Militanter Humanismus. Frankfurt 1966, S. 19-36
- BLUMER, H.: Soziale Probleme als kollektives Verhalten. In: HEINZ, W.R./SCHÜBER, P. (Hg.): Theorien kollektiven Verhaltens. Beiträge zur Analyse sozialer Protestaktionen und Bewegungen. Bd. 2, Darmstadt/Neuwied 1972, S. 149-165
- BOHLER, E.: Der Mythos in Wirtschaft und Wissenschaft. Freiburg 1965
- BOETTCHER, E.: Genossenschaft und Kolchose. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 14(1964)3, S. 370-384
- BOETTCHER, E.: Genossenschaften - Demokratie und Wettbewerb. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 22(1972)2, S. 107-131
- BOETTCHER, E.: Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. Tübingen 1974 (Schriften zur Kooperationsforschung A. Studien Bd. 10)
- BOETTCHER, E.: Vorwort zu R. VILLEGAS VELASQUES: Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften. Tübingen 1975
- BOGGIS, F.: Workers' Cooperatives: A Vital Experiment. In: BALFOUR, C. (Ed.): Participation in Industry. Oxford 1973, p. 21-55
- BOISSEVAIN, J.: Poverty and Politics in a Sicilian Agro-Town. A Preliminary Report. In: International Archives of Ethnography (1966) No. 50, p. 198-236
- BOISSEVAIN, J.: The Place of Non-Groups in the Social Sciences. In: Man, N.S. 1(1968), p. 542-556
- BORGESSE, E.: Introduction: The Promise of Self-Management. In: ADIZES, I./BORGESSE, E. (Eds.): Self-Management, New Dimensions to Democracy. Sta Barbara/Oxford 1975, XIX-XXVIII
- BORGESSE, E.: Diskussionsvotum. In: ADIZES, I./BORGESSE (Eds.): Self-Management: New Dimensions to Democracy. Sta Barbara/Oxford 1975, p. 116
- BORRIES, A. von: Demokratisierung - Gefahr für die Freiheit? In: Vorgänge. Zeitschrift für Gesellschaftspolitik 13(1974)3, S. 15 f.
- BOSETZKY, H.: Zum Problem der Demokratisierung bürokratischer Organisationen. In: FÜRSTENBERG, F. (Hg.): Industriesoziologie II, Neuwied 1975, S. 171-181
- BOSON, M.: La doctrine coopérative. In: Revue économique et sociale 27 (1969), p. 253-272
- BOTTOMORE, T.B.: Elites and Society. Harmondsworth 1964
- BOUVARD, M.: The intentional community movement. In: WARREN, R. (Ed.): New Perspectives on the American City. Chicago 1977, 3 rd. ed., p. 570 f.

- BRADFORD, L.P./GIBB, I.R./BENNE, K.D. (Eds.): T-Group Theory and Laboratory Method. New York/London 1967, 6th ed. (Deutsch: Gruppentraining. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode. Stuttgart 1972)
- BRADLEY, F./GELB, A.: Worker Capitalism. The New Industrial Relations. Cambridge/Mass. 1983
- BRAND, K.-W.: Neue soziale Bewegungen. Entstehung, Funktion und Perspektive neuer Protestpotentiale. Opladen 1982
- BRAND, K.-W./BÜSSER, D./RUCHT, D.: Aufbruch in eine andere Gesellschaft. Frankfurt 1983,
- BREDOW, W. von: Vom Antagonismus zur Konvergenz? Studien zum Ost-West-Problem. Frankfurt 1972
- BRENTANO, D. von: Die Bedeutung der Solidarität in Genossenschaften und bei genossenschaftlichen Gründungsvorgängen. In: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Bd. 12 (1980), S. 11-31
- BROOM, L./SELZNICK, P.: Sociology. A Text with Adapted Readings. New York/London/Tokyo 1965, 3rd ed.
- BROWNING, R.P./JACOB, H.: Power Motivation and Political Personality. In: Public Opinion Quarterly 28(1964), p. 75-90
- BRUNNER, O.: Feudalismus. Ein Beitrag zur Begriffsgeschichte. In: Ders.: Neue Wege der Verfassungs- und Sozialgeschichte. Göttingen 1968, 2. Aufl., S. 128-158
- BUBER AGASSI, J.: Wirtschaftsdemokratie in Israel. In: VILMAR, F. (Hg.): Industrielle Demokratie in Westeuropa. Reinbek 1975, S. 280-293
- BUCKLEY, W.: Sociology and Modern System Theory. Englewood Cliffs 1967
- BUSCHER, H.: Die Rolle der Genossenschaften im Rahmen einer entwicklungspolitischen Konzeption. In: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung. (Festschrift zum 65. Geburtstag von Georg DRAHEIM). Göttingen 1968, S. 312-331
- BURGHARDT, A.: Eigentumsethik und Eigentumsrevisionismus. Vom Abfindungslohn zum Miteigentum. München 1955
- BURGHARDT, A.: Allgemeine Wirtschaftssoziologie. Pullach b. München 1974
- BURGHARDT, A.: Lehrbuch der Betriebssoziologie. Wien/Graz 1974
- BURISCH, W.: Industrie- und Betriebssoziologie. Berlin 1969
- BURKOLTER, V.: The Patronage System. Theoretical Remarks. (Social Strategies, 4), Basel 1976
- BURNS, T./STALKER, G.: The Management of Innovation. London 1961
- BURNS, T./KARLSSON, L.E./RUS, V. (Eds.): Work and Power. The Liberation of Work and the Control of Political Power. London/Beverly Hills 1979
- BUSCH-LÜTY, C.: Der israelische Kibbutz heute. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 46/7 (1986), S. 31-46
- CAMPBELL, A. et.al., The American Voter. New York 1960
- CARL BACKHAUS STIFTUNG: cbs-Dokumentation 1. Ahrensburg 1972
- CASSELMANN, P.H.: The Cooperative Movement and Some of Its Problems. New York 1952
- CASTRO de la CRUZ, F./FIOL, M. u.a.: Une critique de la "Business Administration". In: Participation and Self-Management. Vol 5: Social System and Participation. Zagreb 1973, p. 39-65

- CATTELL, R.B.: New Concepts of Measuring Leadership in Terms of Group Syntality. In: *Human Relations* (1951)4, p. 161-184
- CERNE, F.: Demokratisierung der Wirtschaftspolitik in Jugoslawien. In: UTZ, A.F./STREITHOFEN, H.B. (Hg.): *Demokratie und Mitbestimmung. Symposium Internationale*. Stuttgart 1970, S. 204-231
- CHERRY, C.: *Kommunikationsforschung - eine neue Wissenschaft*. Hamburg 1967, 2. Aufl.
- CHOLAJ, H.: Funktionswandel der Genossenschaften in sozialistischen Ländern. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 20 (1970), Sonderheft, S. 33-58
- CHURCHWARD, L.G.: *Contemporary Soviet Government*. London 1968
- CLARKE, T.: Alternative Models of Co-operative Production. In: *Economic and Industrial Democracy* 5(1984), S. 97-129
- CLAUSING, G.: Wirtschaftsstil, Wirtschaftsordnung und Genossenschaftswesen. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 1 (1950), S. 89-111
- CLAYRE, A.: *The Political Economy of Co-operation and Participation. A Third Sector*. Oxford 1980
- CLEGG, H.: *A New Approach to Industrial Democracy*. Oxford 1960
- COCH, L./FRENCH, J.R.P.: Overcoming Resistance to Change. In: CARTWRIGHT, D./ZANDER, A. (Eds.): *Group Dynamics. Research and Theory*. New York/London 1968, 3. Aufl., p. 336-350
- COENEN-HUTHER, J.: Observations dans un Kibboutz ou le rôle de la conceptualisation en sociologie. In: *Revue de l'Institut de Sociologie de l'Université Libre de Bruxelles*, (1980)2, S. 207-226
- COLE, G.D.H.: *Guild Socialism Restated*. London 1920
- COLE, G.D.H.: *A Century of Co-operation*. Manchester 1944
- COLE, G.D.H.: The Essentials of Democracy. In: Ders.: *Essays in Social Theory*. London 1950, p. 97-112
- COLE, G.D.H.: *Democracy and Authority in the Co-operative Movement*. London 1953
- COLM, G.: Zum Begriff des Allgemeinwohls. In: BROERMANN, J./HERDER-DORNEICH, Ph. (Hg.): *Soziale Verantwortung. Festschrift für G. BRIEFS zum 80. Geburtstag*. Berlin 1968, S. 23-34
- CONERT, H.: *Der Kommunismus in der Sowjetunion. Historische Voraussetzung, Wandlungen, gegenwärtige Strukturen und Probleme*. Frankfurt 1971
- COOLEY, C.H.: *Social Organization. A Study of the Larger Mind*. (1909), Glencoe/Ill. 1956
- CORNFORTH, C.: Some Factors Affecting the Success or Failure of Worker Cooperatives. A Review of Empirical Research in the United Kingdom. In: *Economic and Industrial Democracy* 4(1983), S. 163-190
- COSER, L.A.: *The Functions of Social Conflict*. New York/London 1968, 4th ed.
- COSER, L.A./ROSENBERG, B. (Eds.): *Sociological Theory: A Book of Readings*. New York/London/Toronto 1969, 3rd ed.
- COTGROVE, S.F./DUNHAM, I./VAMPLEW, C.: *The Nylon Spinners*. London 1971
- COUSINS, A.N.: The Failure of Solidarity. In: BELL, N.W./VOGEL, E.F. (Eds.): *A Modern Introduction to the Family*. London 1960, p. 403-426
- CRAIG, J.G.: Demokratische Kontrolle in Versicherungsgenossenschaften. In: *Annalen der Gemeinwirtschaft* 44(1975)2, S. 215-231



- CRONER, F.: Zur Soziologie der modernen Demokratie. In: SILBERMANN, A. (Hg.): *Militanter Humanismus*. Frankfurt 1966, S. 38-52
- CRUGER, H.: Die Erwerbs- und Wirtschafts-Genossenschaften in den einzelnen Ländern. Jena 1892
- CRUGER, H.: Erwerbs- und Wirtschafts-genossenschaften. In: *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*. Bd. III, Jena 1926, 4. Aufl., S. 850-883
- CRUGER, H.: Produktivgenossenschaften. In: *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*. Jena 1925, 4. Aufl., Bd. VI, S. 1128-1134
- CUVILLIER, A.: P.J.B. BUCHEZ et les origines du socialisme chrétien. (Coll. du Centenaire de la Révolution de 1848). Paris 1948
- DAÜBLER, W.: Das Grundrecht auf Mitbestimmung. Frankfurt 1973
- DAHL, R.A.: A Preface to Democratic Theory. Chicago 1956
- DAHL, R.A.: Further Reflection on "The Elitist Theory of Democracy". In: *American Political Science Review* 60(1966), p. 296-305
- DAHL, R.A.: Modern Political Analysis. Englewood Cliffs 1963. (Deutsch: Die politische Analyse. München 1973)
- DAHL, R.A.: Who Governs? Democracy and Power in an American City. New Haven 1961
- DAHL, R.A./LINDBLOM, C.E.: Polyarchie. In: GRUBE, F./RICHTER, G. (Hg.): *Demokratietheorien*. Hamburg 1975
- DAHMER, H.: Psychoanalyse als Gesellschaftstheorie. In: *Psyche* 29(1975) 11, S. 991-1010
- DAHRENDORF, R.: Soziale Klassen und Klassenkonflikt. Stuttgart 1957
- DAHRENDORF, R.: Zu einer Theorie des sozialen Konflikts. In: *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik* 3(1958), S. 76-92
- DAHRENDORF, R.: Die Sozialstruktur des Betriebs. Wiesbaden 1959
- DAHRENDORF, R.: Bürger und Proletarier. Die Klassen und ihr Schicksal. In: Ders.: *Gesellschaft und Freiheit*. München 1961, S. 133-162
- DAHRENDORF, R.: Amba und die Amerikaner: Bemerkungen zur Theorie der Universalität von Herrschaft. In: *Archives Européennes de Sociologie* 5(1964)1, S. 83-98
- DAHRENDORF, R.: Markt und Plan. Zwei Typen der Rationalität. Tübingen 1966
- DAHRENDORF, R.: Amba, Amerikaner und Kommunisten. Zur These der Universalität von Herrschaft. In: Ders.: *Pfade aus Utopia*. München 1967, S. 315-336
- DAHRENDORF, R.: Gesellschaft und Demokratie in Deutschland. München 1968
- DARIN-DRABKIN, H.: *The other Society*. London 1962
- DAVIDOVIC, G.: *Vers un Monde Coopératif*. Ottawa 1975
- DE COCQ, G.: *Citizen Participation*. Leyden 1969
- DEFOURNY, J.: L'autofinancement des coopératives de travailleurs et la théorie économique. In: *Annales der Gemeinwirtschaft* 53(1983), S. 201-224
- DEIMEK, K./JAUFMANN, D.: Selbsthilfe - eine alte Erscheinung in neuer Diskussion. In: *Gruppendynamik* 15(1984)2, S. 123-140
- DEPPE, F./FREYBERG, J. von u.a.: Kritik der Mitbestimmung. Partnerschaft oder Klassenkampf? Frankfurt 1969
- DESROCHE, H.: Impressions d'Israel: Démocratie économique secteur coopératif et réseaux communautaires. In: *Revue des études coopératives* 31(1959), No. 115, p. 31-43
- DETTLING, W.: *Demokratisierung. Wege und Irrwege*. Köln 1974, 3. Aufl.
- DEUTSCHER, I.: *Die sowjetischen Gewerkschaften*. Frankfurt 1969
- DGB: *Mitbestimmung - eine Forderung unserer Zeit*. Düsseldorf 1971

- DIEDERICH, E.H.: Produktivgenossenschaften. In: Zur Reform des Genossenschaftsrechts. Referate und Materialien (Hrsg. vom Bundesjustizministerium). Bonn 1959, S. 369-396
- DIEFENBACHER, H./KISSLER, L./NUTZINGER, H.G./TEICHERT, V.: Mitbestimmung: Norm und Wirklichkeit. Fallstudie aus einem Grossbetrieb der Automobilindustrie. Frankfurt/New York 1984
- DIENEL, P.C.: Die Bearbeitung von Langfristproblemen in der parlamentarischen Demokratie. In: VON PUFENDORF, U. u.a.: Das Demokratieverständnis im Widerstreit der Meinungen. Polarisierung oder soziale Integration. Frankfurt 1973, S. 38-46
- DIENEL, P.: Partizipation an Planungsprozessen. In: GREIFFENHAGEN, M. (Hg.): Demokratisierung in Staat und Gesellschaft. München 1973, S. 307-317
- DIGBY, M.: Co-operative Principles. In: Co-operative College Papers 13 (1967), p. 33 ff
- DI PALMA, G.: Apathy and Participation. Mass Politics in Western Societies. London/New York 1970
- DJILAS, M.: Die unvollkommene Gesellschaft. Jenseits der "Neuen Klasse". Reinbek b. Hamburg 1971
- DOBIAS, P.: Das jugoslawische Wirtschaftssystem. Entwicklung und Wirkungsweise. (Kieler Studien, 100). Tübingen 1969
- DOEL, J. van den: Konvergenz von Verwaltungsstrukturen in Ost und West. In: JAROSLAWSKA, H.: Oekonomische Aspekte der friedlichen Koexistenz. München 1974, S. 155 ff.
- DOPFER, K.: Ost-West-Konvergenz. Werden sich die östlichen und westlichen Wirtschaftsordnungen annähern? Zürich/St. Gallen 1970
- DOWNS, A.: Oekonomische Theorie der Demokratie. Tübingen 1968
- DRAHEIM, G.: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. Göttingen 1952
- DRAHEIM, G.: Die Genossenschaft als Forschungsgegenstand. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 9(1959)2, S. 201-245
- DRAHEIM, G.: Genossenschaften. (I). In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Bd. 4, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1965, S. 350-373
- DREIKURS, R.: Soziale Gleichwertigkeit. Die Forderungen unserer Zeit. Stuttgart 1972
- DREJER, A.A.: "Rochdale" and Producer-Cooperation. In: Review of International Cooperation 10(1950), p. 266 ff.
- DUBIEL, H.: Neue soziale Bewegungen im Spiegel neokonservativer Kritik. In: Jahrbuch für Sozialforschung 24(1984)2, S. 143-151
- DUBIN, R.: Supervision and Productivity: Empirical Findings and Theoretical Considerations. In: Ders. et.al.(Eds.): Leadership and Productivity. Some Facts of Industrial Life. San Francisco 1965
- DUBREUIL, H.: Die Organisation der Arbeit und das System der autonomen Gruppen. In: HILLMANN, G.: Die Befreiung der Arbeit. Reinbek b. Hamburg 1970, S. 143-156
- DUBS, R.: Die Interdependenz von staatlicher und wirtschaftlicher Ordnung (Konvergenztheorie, Illusion oder Wirklichkeit?). In: PATTIS, P./SONDEREGGER, H.-U. (Hg.): Wirtschaftsfragen in und zwischen Ost und West. Düsseldorf/Wien 1966, S. 15-30
- DULFER, E.: Organisation und Management im kooperativen Betriebsverbund. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 20(1970), Sonderheft, S. 76-103
- DULFER, E.: Arbeitnehmer-Mitbestimmung in Genossenschaften aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 26 (1976)4, S. 302-319

- DULFER, E.: Betriebswirtschaftslehre der Kooperative: Kommunikation und Entscheidungsbildung in Genossenschaften und vergleichbaren Organisationen. Göttingen 1984
- DURR, H.: Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien. In: VILMAR, F. (Hg.): Industrielle Demokratie in Westeuropa. Reinbek 1975, S. 268-280
- DURR, W.: Forschungsstand und Forschungsprobleme der betrieblichen Erwachsenenbildung. In: FRICKE, W./GEISSLER, A. (Hg.): Das Ahrensburger Modell. Ahrensburg 1972, S. 99 ff.
- DURKHEIM, E.: De la division du travail social. Paris 1922, 2e ed.
- DURKHEIM, E.: Der Selbstmord (1897). Neuwied/Berlin 1973
- DUVERGER, M.: Introduction à la politique. Paris 1964
- DUVERGER, M.: Konvergenz zwischen Ost und West. In: URBAN, G.R. (Hg.): Können wir unsere Zukunft überleben? München 1973, S. 155-174
- DUVERGER, M.: Demokratie im technischen Zeitalter. Das Janusgesicht des Westens. München 1973
- EBERT, K.H.: Genossenschaftsrecht auf internationaler Ebene. Bd. 1: Rechtsvergleichende Analyse des Genossenschaftsrechts. Marburg 1966
- ECCLES, T.: Under New Management. The Story of Britain's Largest Worker Cooperative - Its Successes and Failures. London/Sidney 1981
- ECKERT, R.: Politische Partizipation und Bürgerinitiative. In: Partizipation. Aspekte politischer Kultur (Offene Welt, Bd. 101). Opladen 1970, S. 30-47
- EICKELPASCH, R.: Flucht oder Aufbruch? Zum soziokulturellen Hintergrund der neuen sozialen Bewegungen. In: Sozialwissenschaftliche Informationen für Unterricht und Studium. Heft 3/1984, S. 21 ff.
- EISENSTADT, S.N.: Modernization. Protest and Chance. Englewood Cliffs. N.Y. 1966
- EISENSTADT, S.N.: Social Change. Differentiation and Evolution. In: COSER, L.A./ROSENBERG, B. (Eds.): Sociological Theory: A Book of Readings. New York/London/Toronto 1969, 3rd ed., p. 711-729
- EISERMANN, G.: Wandlungstendenzen der modernen Gesellschaft. In: Ders. (Hg.): Wirtschaft und Kultursystem. Erlenbach-Zürich/Stuttgart 1955, S. 100-130
- EISERMANN, G.: Die Lehre von der Gesellschaft. Ein Lehrbuch der Soziologie. Stuttgart 1973, 2. Aufl.
- EISFELD, R.: Pluralismus zwischen Liberalismus und Sozialismus. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972
- ELDERSVELD, S.J.: Zur Untersuchung politischen Verhaltens. In: ZIMPEL, G. (Hg.): Der beschäftigte Mensch. München 1970, S. 99-113
- ELDERSVELD, S.J./HEARD, A./HUNTINGTON, S.P./JANOWITZ, M./LEISERSON, A./McKEAN, D./TRUMAN, D.B.: Research in Political Behavior. In: EULAU, H./ELDERSVELD, S.J./JANOWITZ, M. (Eds.): Political Behavior. A Reader in Theory and Research. Glencoe/Ill. 1959, 2nd ed., p. 64-82
- ELDRIDGE, J.E.T./CROMBIE, A.D.: A Sociology of Organizations. (Studies in Sociology. Vol. 8). London 1974
- ELIAS, N.: Über den Prozess der Zivilisation. 2 Bde. Frankfurt 1976
- ELISSEIEFF, K.: Ueber die gewerbliche Produktivgenossenschaft. In: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftlicher Forschung. Karlsruhe 1962, S. 61-77

- ELLWEIN, Th.: Wege zur Teilhabe. In: STAHL, K.-H. (Hg.): Teilhabe. Kommunikation und Partizipation in unserer Gesellschaft. Ein Tagungsbericht. (Das Nürnberger Gespräch 1969). Freiburg/Br. 1970, S. 17-32
- ELLWEIN, Th.: Zur Reihe "Politisches Verhalten". In: ZIMPEL, G. (Hg.): Der beschäftigte Mensch. Beiträge zur sozialen und politischen Partizipation. München 1970, S. 9-18
- EMELIANOFF, I.V.: Economic Theory of Cooperation. Washington 1948
- EMERY, F.E./THORSRUD, E./TRIST, E.: Form and Content in Industrial Democracy. Assen/London 1969
- EMERY, F.E./THORSRUD, E.: Industrielle Demokratie. Bericht über das norwegische Programm der industriellen Demokratie. Bern/Stuttgart/Wien 1982
- ENGELHARDT, W.: Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaften. In: Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung. Festschrift für G. WEISSER. Berlin 1963, S. 439-460
- ENGELHARDT, W.: Produktivgenossenschaften. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Bd. 8, Stuttgart/Göttingen/Tübingen 1964, S. 610-612
- ENGELHARDT, W.: Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens. Einführung in die Genossenschafts- und Kooperationslehre auf geschichtlicher Basis. Darmstadt 1985
- ENGELS, F.: Soziales aus Russland, Nachwort (1894). Karl MARX/Friedrich ENGELS Werke (MEW) Bd. 18. Berlin 1964, S. 663-674
- ENGELS, F.: Herrn Eugen Dührings Umwälzung der Wissenschaft. In: MEW Bd. 20, Berlin 1968, S. 5-303
- ENGELS, W.: Arbeitspartizipation - Ein Modell der Mitbestimmung aus Mitverantwortung. In: Die Aussprache 21(1971), 5/6, S. 5-12
- ENGELS, W.: Wohlstand - Was ist das? Eine Untersuchung über die veränderte Bedeutung der Vermögensverteilung. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1.2.1975, S. 11
- EPSKAMP, H.: Artikel "Integration". In: FUCHS, W./KLIMA, R. u.a. (Hg.): Lexikon zur Soziologie. Opaden 1973, Bd. 1, S. 304 ff.
- ERTL, E.: Alle Macht den Räten? Frankfurt 1968
- ESCHENBURG, R.: Oekonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit. Tübingen 1971
- ESCHENBURG, R.: Genossenschaftstheorie als Konflikttheorie. In: BOETTCHER, E. (Hg.): Theorie und Praxis der Kooperation. Tübingen 1972, S. 55-71
- ESCHENBURG, R.: Genossenschaft und Demokratie. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 22(1972)2, S. 132-158
- ESCHENBURG, R.: Konflikt- und Harmonietheorie der Genossenschaft. Bemerkungen zur gleichnamigen Kritik Manfred NEUMANNs. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 23(1973)2, S. 101 ff.
- ESCHENBURG, Th.: Autorität in der Demokratie. In: Ders.: Ueber Autorität. Frankfurt 1976, S. 156-174
- ESCHENBURG, Th.: Staat und Gesellschaft in Deutschland. Stuttgart 1956
- ESSER, J.: Soziale Zärtlichkeit als Lebensprinzip. In: Sozialwissenschaftliche Informationen für Unterricht und Studium 13(1984)3, S. 28 ff
- ESSER, K./FALTLHAUSER, K.: Beteiligungsmodelle. München 1974
- ESTRIN, S.: Income dispersion in a self-managed economy. In: Economica 48(1981), S. 181-194

- ETZIONI, A.: Toward a Theory of Societal Guidance. In: American Journal of Sociology 73(1967)2, p. 173-187
- ETZIONI, A.: Mobilization as a Macrosociological Conception. In: British Journal of Sociology XIX (1968), p. 243-253
- ETZIONI, A.: The Active Society. A Theory of Societal and Political Processes. New York/London 1968, 2nd ed.
- EYNERN, G. von: Grundriss der politischen Wirtschaftslehre. Bd. I, Opladen 1972, 2. Aufl.
- EXPERTENKOMMISSION ZUR HEBUNG DER STIMMBÜRGEBETEILIGUNG: Die Baselbieter Stimmbürgeruntersuchung 1972. Partizipation und Abstinenz
- FABIAN, F. (Hg.): Arbeiter übernehmen den Betrieb oder: Der Erfolg des Modells Süßmuth. Reinbek 1972
- FACH, W.: Diskurs und Herrschaft. Überlegungen zu Habermas' Legitimationslogik. In: Zeitschrift für Soziologie 3(1974), S. 221-228
- FAIRCHILD, H.P. (Ed.): Dictionary of Sociology. London 1958
- FALTTLHAUSER, K.: Miteigentum - Das Piero-Modell in der Praxis. Düsseldorf 1971
- FANNING, C./O'MAHONY, D.: Economic Theory of the Worker-Co-operative. An Exposition. In: Economic and Industrial Democracy 4(1983)2, S. 225-242
- FAO: Report of technical meeting on co-operatives in Asia and the Far East. Rome, December 1949
- FAUCHERRE, H.: 60 Years International Co-operative Alliance 1895-1955. Basel/London 1960
- FAUL, E.: Das Wahlverhalten verschiedener Bevölkerungsgruppen bei der Bundestagswahl 1965. In: Wirtschaft und Statistik 3(1966), S. 165-172
- FAUQUET, G.: Contribution à la théorie générale de la société coopérative. In: Mélanges d'économie politique et sociale, offerts à E. MILHAUD. Paris 1934, p. 77-93
- FAUQUET, G.: Der genossenschaftliche Sektor. Basel 1937
- FAUQUET, G.: Le secteur coopératif. Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie. Basel/Paris 1942
- FAUST, H.: Genossenschaftswesen (Schaeffers Grundriss des Rechts und der Wirtschaft, Bd. 101). Stuttgart/Düsseldorf 1969
- FETSCHER, I.: Die Demokratie. Grundfragen und Erscheinungsformen. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1970
- FEUERSTEIN, F.: Genossenschaftswesen als Basis der Volkswirtschaft. In: Internationales Handwörterbuch des Genossenschaftswesens. Berlin 1928, Bd. I, S. 340-344
- FICHTER, J.H.: Grundbegriffe der Soziologie. Wien/New York 1968
- FINK, U.: Hilfe zur Selbsthilfe. Ein Berliner Modell. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 11/84 vom 17.3.1984, S. 31 ff.
- FIRTH, R.: Elements of Social Organization. London 1951
- FISCHER, G.: Partnerschaft im Betrieb. Köln 1955
- FISCHER, R.: Selbstverwaltung in der Bundesrepublik. Chancen und Grenzen. In: FRICKE, W./GEISLER, A. (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft. Hamburg 1973, S. 139-145
- FITZROY, F./KRAFT, K.: Mitarbeiterbeteiligung bei deutschen Industrie-aktiengesellschaften - Ein Kommentar. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 54(1984)1, S. 79-83

- FLANDERS, A. et.al.: Experiment in Industrial Democracy. London 1968
- FLECHTHEIM, O.K.: Demokratie als globale Aufgabe. In: Vorgänge. Zeitschrift für Gesellschaftspolitik 13(1974)3, S. 17-29
- FLEISCHMANN, G.: Wettbewerbstheorie und Genossenschaften. In: BOETTCHER, E. (Hg.): Theorie und Praxis der Kooperation Tübingen 1972, S. 105-133
- FLORENCE, P.S.: Cooperatives. In: International Encyclopedia of the Social Sciences. Vol. 3, p. 390-396
- FÖHL, C.: Theodor Groz und Söhne und Ernst Beckert KG, Ebingen. In: AGP-Mitteilungen vom 1.11.1953, S. 3-5
- FORSTHOFF, E. Begriff und Wesen des sozialen Rechtsstaats. In: Veröffentlichungen der Vereinigung der Deutschen Staatsrechtslehrer (1954), H. 12
- FOSTER, G.M.: Cofradia and Compadrazgo in Spain and Spanish America. In: Southwestern Journal of Anthropology 9(1953)1, S. 1-28
- FOSTER, G.M.: Dyadic Contracts. A Modell for the Structure of a Mexican Peasant Village. In: American Anthropologist 63(1961), p. 1173-1192
- FOSTER, G.M.: Peasant Society and the Image of the Limited Good. In: American Anthropologist 67(1965)1, p. 293 ff.
- FRANK, M.: Cooperative Land Settlements in Israel and their Relevance to African Countries. (Veröffentlichungen der List-Gesellschaft, e.V., Bd. 53). Basel/Tübingen 1968
- FREITAG, F.O.: Integration und Kommunikation bei Genossenschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 24(1974) 3, S. 209-220
- FREITAG, F.O.: Kooperative Gruppen und genossenschaftliche Wirtschaftskooperation. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 35(1985)3, S. 167-175
- FRENCH, J.R.P./ISRAEL, J./AS, D.: An Experiment on Participation in a Norwegian Factory. In: Human Relations 13 (1960), p. 3-19 (Deutsch: Ein Experiment über die Beteiligung in einer norwegischen Fabrik. Interpersonelle Dimensionen der Entscheidungsfindung. In: IRLE, M. (Hg.): Texte zur experimentellen Sozialpsychologie. Neuwied/Berlin 1969, S. 487-514
- FRIEDMANN, O.: Dominance and Participation. The Interplay of Personality and Social Structure. In: Participation and Self-Management. Vol. 5. Zagreb 1973, p. 121-132
- FRIEDRICH, C.J.: Der Verfassungsstaat der Neuzeit. Heidelberg 1953
- FRIEDRICH, C.J.: Demokratie als Herrschafts- und Lebensform. Heidelberg 1959
- FRITZSCHE, P.: Was bewegt die Alternativbewegung? In: Gegenwartskunde 1982, S. 183-194
- FRÖHLICH, G. /KREUTZ, H./WINTER, H.P.: Alternative Projekte: Vorboten einer veränderten Arbeitsteilung in der postindustrialisierten Gesellschaft oder erste Anzeichen einer neuen "Kultur der Arbeit". In: Angewandte Sozialforschung 1981, S. 365-383
- FROMM, E.: Die Furcht vor der Freiheit. Frankfurt 1966
- FUCHS, M.: Probleme des Wirtschaftsstils von Lebensgemeinschaften. Göttingen 1957
- FÜRSTENBERG, F.: Die Genossenschaft als sozialer Integrationsfaktor. In: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 15(1964)2, S. 243 ff

- FURSTENBERG, F.: "Sozialstruktur" als Schlüsselbegriff der Gesellschaftsanalyse. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 18(1966), S. 439-453
- FURSTENBERG, F.: Ansatzpunkte einer Soziologie des Genossenschaftswesens. In: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung (Festschrift für G. DRAHEIM zum 65. Geburtstag). Göttingen 1968, S. 42-51
- FURSTENBERG, F.: Genossenschaft und Bildung. (Sonderdruck der Deutschen Genossenschaftskasse). Frankfurt 1970, S. 21-41
- FURSTENBERG, F.: Wirtschaftssoziologie. Berlin 1970
- FURSTENBERG, F.: Soziologie. Hauptfragen und Grundbegriffe. Berlin 1971
- FURSTENBERG, F.: Die Bedeutung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz für die industrielle Demokratie. In: VILMAR, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb. Reinbek 1973, S. 171-186
- FURSTENBERG, F.: Die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb. In: Vorgänge. Zeitschrift für Gesellschaftspolitik 13 (1974) H. 2, S. 93-104
- GABLENTZ, O. von der: Einführung in die politische Wissenschaft. Opladen 1965
- GÄFGEN, G.: Die Marktmacht sozialer Gruppen. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 12 (1967), S. 45-69
- GÄRTNER, U. /LUDER, P.: Ziele und Wege einer demokratischen Wirtschaft. Dissenhofen 1979
- GALBRAITH, J.K.: Die moderne Industriegesellschaft. München/Zürich (1968) 1970
- GALT, A.H.: Carnival on the Island of Pantelleria: Ritualized Community Solidarity in an Atomistic Society. In: Ethnology XII (1973), p. 325-339
- GARCZYK, E.: Zwei Fussnoten zur jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung. In: FRICKE, W./GEISSLER, A. (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft. Hamburg 1973, S. 339-366
- GASSER, A.: Gemeindefreiheit als Rettung Europas. Grundlinien einer ethischen Geschichtsauffassung. Aarau 1943, 2. Aufl. 1947
- GASSER, A.: Herrschaft und Genossenschaft. In: Einführung in die Genossenschaft. (Genossenschaftliche Volksbibliothek, Nr. 54). Basel 1945, S. 3-43
- GASSER, A.: Geschichte der Volksfreiheit und der Demokratie. Aarau 1939 (2. Aufl. 1949)
- GASSER, A.: Staatlicher Grossraum und autonome Kleinräume. Gemeindeautonomie und Partizipation (Gesammelte Aufsätze). (Social Strategies, vol. 3) Basel 1976
- GASSER, A.: Zum Problem der autonomen Kleinräume. Zweierlei Staatsstrukturen in der freien Welt. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 31/77 vom 6. August 1977, S. 3-15
- GASSER, Ch.: Das Mitbestimmungspostulat in der Sicht der Unternehmung. In: Mitbestimmung in der Unternehmung. Oeffentliche Vortrags-tagung des Instituts für Betriebswirtschaft an der Handelshochschule St. Gallen, 11.-13. Nov. 1971, Vortragsmanuskript.
- GAUGLER, E.: Diskussionsbeitrag. In: RAUSCHER, A. (Hg.): Mitbestimmung. Köln 1968
- GAUGLER, E.: Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, Sonderheft 5, (1985), S. 49-68

- GAUGLER, E.: Betriebliche Partnerschaft - neu definiert. In: AGP-Mitteilungen, Nr. 180, vom 15.2.1973, S. 2 ff.
- GAUGLER, E./GROSS, W./WEBER, B.: Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Baden-Württemberg. Spardorf 1983
- GEIGER, Th.: Demokratie ohne Dogma. München 1963, Neuauflage von: "Die Gesellschaft zwischen Pathos und Nüchternheit". Köln 1952
- GEIGER, Th.: Die Masse und ihre Aktion. Darmstadt 1967
- GEIGER, Th.: Vorstudien zu einer Soziologie des Rechts. Neuweis/Berlin 1970, 2. Aufl.
- GEIGER, Th.: Führung. In: VIERKANDT, A. (Hg.): Handwörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1959, 2. Aufl., S. 136-141 (Wiederabgedruckt in KUNCZIK, M. (Hg.): Führung. Theorien und Ergebnisse. Düsseldorf/Wien 1972, S. 52-61)
- GEILER, K.: Zum Genossenschafts- und Sozialisierungsproblem. In: Festschrift für W. KIESSELBACH zu seinem 80. Geburtstag. Hamburg 1947, S. 99 ff.
- GEISSLER, A.: Das Ahrensburger Modell. Ein Beispiel genossenschaftlicher Unternehmensdemokratie. In: FRICKE, W./GEISSLER, A. (Hg.): Das Ahrensburger Modell. Ein Weg zur Demokratisierung der Wirtschaft. Ahrensburg 1972, S. 50 ff.
- GEISSLER, A.: Fragen genossenschaftlicher Unternehmensdemokratie - dargestellt am Beispiel des "Ahrensburger Modells". In: FRICKE, W./GEISSLER, A. (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft. Hamburg 1973, S. 146-181
- GEISSLER, A.: Genossenschaftsunternehmen - Modelle der Wirtschaftsdemokratie. Die Beispiele Ahrensburg und Süssmuth. In: VILMAR, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb. Reinbek 1973, S. 236-249
- GEISSLER, R.: Einige Auswirkungen des sozialen Wandels auf die politische Teilnahme. Anmerkungen zur Partizipationskrise in der Schweiz. In: Beiträge zur soziologischen Analyse der Schweiz. Genf 1974, S. 137-148
- GELLNER, E.: The Great Patron. An interpretation of tribal rebellions. In: Archives Européennes de Sociologie X (1969)1, p. 61-69
- GENSIOR, S.: Politische Überformung der Arbeitsteilung? Einige Anmerkungen zur Vernachlässigung der formellen Arbeit. In: Soziale Welt 33(1982), 3/4, S. 431-439
- GEORG, W./KISSLER, L.: Arbeitshumanisierung und empirische Sozialforschung. Baden-Baden 1981
- GERWIG, M.: Schweizerisches Genossenschaftsrecht. Bern 1957
- GHAUSSY, A.G.: Das Genossenschaftswesen in den Entwicklungsländern. Freiburg 1964
- GIBB, C.A. Leadership. In: LINDZEY, R./ARONSON, E. (Eds.): The Handbook of Social Psychology Vol. IV. Reading/London 1969, 2nd ed., S. 205-282
- GIDE, Ch.: Les sociétés coopératives de consommation. Paris (1904) 1917, 3e ed.
- GIDE, Ch./RIST, Ch.: Geschichte der Volkswirtschaftlichen Lehrmeinungen. Jena 1913, 2. Aufl.,
- GIDE, Ch.: Kooperativismus. In: Internationales Handwörterbuch des Genossenschaftswesens. Bd. II, Berlin 1928, S. 571 ff.
- GIERKE, O. von: Die Genossenschaftstheorie und die deutsche Rechtsprechung. Berlin 1887
- GIERKE, O. von: Das Deutsche Genossenschaftsrecht. Bd. I. Rechtsgeschichte der deutschen Genossenschaft. Graz 1954 (Nachdruck)



- GIORDANO, C.: Führungspositionen in "peasant societies". Zur partiellen Abbildung der Sozialstruktur in Genossenschaften. In: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie 2(1976) Juni, S. 143-172
- GIORDANO, C./HETTLAGE, R.: Mobilisierung oder Scheinmobilisierung? Genossenschaften und traditionale Sozialstruktur am Beispiel Siziliens. (Social Strategies, Vol. 1). Basel 1975
- GIORDANO, C./HETTLAGE, R.: Persistenz im Wandel. Tübingen 1979
- GLASS, S.T.: The Responsible Society. London 1966
- GÖRLITZ, A.: Politikwissenschaftliche Propädeutik. Reinbek 1972
- GÖRLITZ, A.: Selbstverwaltung. In: Ders. (Hg.): Handlexikon zur Politikwissenschaft. Bd. 2, Hamburg 1973, S. 389-395
- GÖRLITZ, A.: Verbände. In: Ders. (Hg.): Handlexikon zur Politikwissenschaft. Bd. 2, Hamburg 1973, S. 457-463
- GOERTZ, H.-J.: Alles gehört allen. Das Experiment der Gütergemeinschaft vom 16. Jahrhundert bis heute. München 1984
- GORDON, C.W./BABCHUK, N.: A Typology of Voluntary Associations. In: American Sociological Review 24 (1959), p. 22-29
- GORICAR, J.: Das Konzept der jugoslawischen Selbstverwaltung als methodologisches Problem für Rechtswissenschaft und Rechtssoziologie. In: Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie. LXI (1970)3, S. 367-386
- GORIN, Z.: Socialist Societies and World System Theory: A Cultural Survey. In: Science and Society. XLIX (1985)3, S. 332-366
- GORUPIC, D./PAJ, I.: Worker's Self-Management in Yugoslav Undertakings. Zagreb 1970
- GORUPIC, D.: zit. nach LEMAN, G.: Das jugoslawische Modell. Wege zur Demokratisierung. Frankfurt 1976
- GOTTSCHALCH, W.: Modelltheoretische Darlegungen zum Problem der Räte Demokratie. In: Politische Vierteljahresschrift (1971) Sonderheft 2, Opladen: "Probleme der Demokratie heute".
- GOULD, J./KOLB, W.L.: A Dictionary of Social Science. New York 1964
- GOULDNER, A.W.: Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy. In: American Political Science Review 1955
- GRAETZ, W.: Geistes- und Institutionsgeschichte der Mitbestimmung. In: LATTMANN, Ch./GANZ, V. (Hg.): Mitbestimmung in der Unternehmung. Bern/Stuttgart 1972, S. 25-37
- GRESS, F.: Artikel "Repräsentation". In: GÖRLITZ, A. (Hg.): Handlexikon zur Politikwissenschaft. München 1972, S. 383-386
- GRETSCHMANN, K.: Wirtschaft im Schatten von Markt und Staat. Grenzen und Möglichkeiten einer Alternativökonomie. Frankfurt 1983,
- GROCHLA, E.: Betrieb und Wirtschaftsordnung. Berlin 1958
- GRONEMEYER, R.: Integration durch Partizipation? Arbeitsplatz/Wohnbereich: Fallstudien. Frankfurt 1973
- GROSSFELD, B.: Genossenschaft und Eigentum. Zur Problematik des wirtschaftlichen Eigentums der Genossen. Tübingen 1975
- GROULX, L.H.J.: Worker Participation and Industrial Relations - Trend towards Decentralization. In: Industrial Relations 31(1976)1, p. 84-97
- GRUNFELD, E.: Artikel "Klassifikation der Genossenschaften". In: Internationales Handwörterbuch des Genossenschaftswesens. Berlin 1928

- GRÜNFELD, E.: Das Genossenschaftswesen, volkswirtschaftlich und soziologisch betrachtet. (Handbuch des Genossenschaftswesens, Bd. 1). Halberstadt 1928
- GRUSKI, H.-G./SCHNEIDER, H.J.: Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland. Bd.1 (Eine Bestandsaufnahme) Köln 1977, Bd. 2 (Ergebnisse, Erfahrungen und Auswirkungen in der Praxis), Köln 1983
- GULDEN, K. /KRUTZ, W. u.a.: Humanisierung der Arbeit? Ansätze zur Veränderung von Form und Inhalt industrieller Arbeit. (Gewerkschaftspolitische Studien, Bd. 3). Berlin 1973
- GUERNIER, M.: Welche neue Weltordnung? In: Forum Vereinte Nationen. Zeitschrift für internationale Entwicklung 4 (1977)8, S. 1 f.
- GURVITCH, G.: La vocation actuelle de la sociologie. Paris 1950
- GURVITCH, G.: Les cadres sociaux de la connaissance. Paris 1966
- HABERMAS, J. u.a.: Student und Politik. Neuwied 1961
- HABERMAS, J.: Universität in der Demokratie - Demokratisierung der Universität. In: Ders.: Protestbewegung und Hochschulreform. Frankfurt 1969, S. 108-133
- HABERMAS, J.: Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. In: HABERMAS, J./LUHMANN, N.: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Frankfurt 1971, S. 101 ff.
- HABERMAS, J.: Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus. Frankfurt 1973, 2. Aufl.
- HABERMAS, J.: Technik und Wissenschaft als "Ideologie". Frankfurt 1973, 6. Aufl.
- HABERMAS, J.: Zum Begriff der politischen Beteiligung. In: Ders.: Kultur und Kritik. Frankfurt 1973, S. 9-60
- HABERMAS, J.: Stichworte zur "Geistigen Situation der Zeit". Bd. 1, Frankfurt 1979
- HABERMAS, J.: Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bde., Frankfurt 1981
- HÄTTICH, M.: Demokratie als Herrschaftsordnung. Opladen 1967
- HÄTTICH, M.: Begriff und Formen der Demokratie. Mainz 1968
- HAFF, K.: Kritik der Genossenschaftstheorie, zugleich ein Beitrag zur Rechtssoziologie der deutschen Verbände. In: Jahrbuch für Soziologie 2. Bd. (1926), S. 277-299
- HAGBURG, E.C.: Correlates of Organizational Participation. An Examination of Factors Affecting Union Membership Activity. In: Pacific Sociological Review 9 (1966), p. 15-21
- HALLERBACH, Jörg: Entwürfe der Alternativen. In: Das Argument 143 (1984), S. 85-94
- HAMEL, H.: Die Experimente der sozialistischen Marktwirtschaften. In: BRESS, L./HENSEL, K.P. (Hg.): Wirtschaftssysteme des Sozialismus im Experiment - Plan oder Markt? Frankfurt 1972, S. 170-202
- HAMEL, H. (Hg.): Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien. Oekonomische und wirtschaftliche Probleme. München 1974 (Beck'sche Schwarze Reihe, 113)
- HAMER, J.H.: Self-Interest and Corruption in Bukusu Cooperatives. In: Human Organization 40 (1981)3, S. 202-210
- HAMM, W.: Gesamtwirtschaftliche Aspekte der erweiterten Mitbestimmung. In: Sozialwissenschaftliche Untersuchungen (Gerhard ALBRECHT zum 80. Geburtstag). Berlin 1969, S. 185-215
- HANDSCHIN, H.: Vom Grundwesen der Genossenschaft. Basel 1958
- HANEL, A.: Genossenschaften in Afrika. In: Africana Marburgensia II, (1969)2, S. 4-9

- HANEL, A.: Probleme staatlicher Genossenschaftspolitik und ländlicher Armut in Entwicklungsländern. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 31(1981)2, S. 131-140
- HANEL, A.: Aspekte staatlicher Förderungsstrategien für Genossenschaften in Ländern der Dritten Welt. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 31(1981)1, S. 27-36
- HARE, A.P.: Handbook of Small Groups Research. Glencoe/Ill. 1962
- HARLOFF, H.J.: Wirtschaftsordnung und Mitbestimmung. In: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 23(1972)3, S. 354-369
- HARTMANN, H.: Funktionale Autorität. Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff. Stuttgart 1964
- HARTMANN, H.: Works Councils and the Iron Law of Oligarchy. In: British Journal of Industrial Relations 17(1979)1, S. 70-82
- HARTMANN, R.S.: Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit. Köln/Opladen 1958
- HARUVI, N./KISLEV, Y.: Cooperation in the Moshav. Journal of Comparative Economics 8(1984), S. 54-73
- HAYEK, F.A. von: Wahrer und falscher Individualismus. In: Ordo. Jahrbuch für Gesellschaftspolitik 1 (1948)
- HAYEK, F.A. von: Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren. In: Ders.: Freiburger Studien. Gesammelte Aufsätze. Tübingen 1969, S. 249-265
- HEBERLE, R.: Observations on the Sociology of Social Movements. In: American Sociological Review 14(1969), p. 346 ff.
- HEGEL, G.W.F.: Vorlesung über Philosophie der Geschichte. (Theorie Werkausgabe). Frankfurt 1970, Bd. 12
- HEIMANN, E.: Soziale Theorie des Kapitalismus. Tübingen 1929,
- HEINRICH, M.: Selbstverwaltung und Partizipation. Erfahrungen bei der Realisierung demokratischer Betriebsstrukturen am Beispiel des "Porst-Modells". In: HUBER, J./KOSTA, J. (Hg.): Wirtschaftsdemokratie in der Diskussion. Frankfurt 1978, S. 75-92
- HEINRICH, M.: Information und Kontrolle bei repräsentativer Mitbestimmung. In: DIEFENBACHER, H./NUTZINGER, H.G. (Hg.): Mitbestimmung. Frankfurt 1981, S. 219-248
- HEINRICH, M.: Legitimationsprobleme der Mitbestimmung. Überlegungen zur Reform der Unternehmensordnung untersucht am Beispiel des "Porst-Modells". Stuttgart/Bern 1981
- HEINSOHN, G. (Hg.): Das Kibbutz-Modell. Bestandsaufnahme einer alternativen Wirtschafts- und Lebensform nach sieben Jahrzehnten. Frankfurt 1982
- HEINTZ, P.: Die Autoritätsproblematik bei Proudhon. Versuch einer immanenten Kritik. (Beiträge zur Soziologie und Sozialphilosophie). Köln 1957
- HELFERT, M.: Humanisierung der Arbeit und gewerkschaftliche Aktivierung der Arbeitnehmer. In: WSI-Mitteilungen 25(1972), S. 320-332
- HENDRICKSON, K.H./REINECKER, M.: Praktische Entwicklungspolitik. Daten, Strategien, Projekte. Düsseldorf 1971
- HENNIS, W.: Demokratisierung. Zur Problematik eines Begriffs. Köln/Opladen 1970
- HENSEL, K.P.: Zur theoretischen Begründung der Wirtschaftsreformen in Osteuropa. In: Sozialwissenschaftliche Untersuchungen. Festschrift für G. ALBRECHT. Berlin 1969, S. 316-328
- HENSEL, K.P.: Annäherung der Wirtschaftssysteme? In: Deutsche Studien (1969) H. 27, S. 225-244

- HENSEL, K.P.: Das Profitprinzip. Seine ordnungspolitischen Alternativen in sozialistischen Wirtschaftssystemen. In: HENSEL, K.P./WAGNER, U./WESSELY, K.: Gleicher Titel. Stuttgart 1972, S. 4-22
- HENTIG, H. von : Die Wiederherstellung der Politik. Stuttgart/München 1973
- HENZLER, R.: Grenztypen des Genossenschaftsbetriebes. Die Tendenz zur Genossenschaftsunternehmung. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 6(1956)1, S. 9-15
- HENZLER, R.: Die Genossenschaft, eine fördernde Betriebswirtschaft. Essen 1957
- HENZLER, R.: Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens. Wiesbaden 1962
- HENZLER, R.: The Development of Co-operatives in the Countries of Classic Co-operatives and their Employment on Development Countries. In: The German Economic Review 1(1963)4, p. 315-321
- HENZLER, R.: Der Genossenschaftsverbund und die Verbundsführung. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 14(1964)4, S. 433-452
- HENZLER, R.: Are the Co-operative Principles Still Valid? In: Co-operative College Papers 13(1967), p. 41 ff.
- HENZLER, R.: Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder. Frankfurt 1970
- HENZLER, R.: Genossenschaft und christliche Gesellschaftspolitik. Ebenda, S. 25-37
- HENZLER, R.: Mitbestimmung in Genossenschaften. Ebenda, S. 65-82
- HENZLER, R.: Die Rationalisierung des Genossenschaftswesens. Ebenda S. 83-105
- HENZLER, R.: Neugestaltung des gesetzlichen Genossenschaftsbegriffs. Zulässigkeit des ergänzenden Nichtmitgliedergeschäfts. Ebenda, S. 109-131
- HENZLER, R.: Die Genossenschaft im Wandel. Versuch einer Typologie. Ebenda, S. 135-144
- HENZLER, R.: Die Entwicklung der Genossenschaft zur Unternehmung. Ebenda, S. 220-234
- HENZLER, R.: Genossenschaftsplanung und Genossenschaftsprinzipien. Ebenda, S. 274-285
- HERMENS, F.A.: Verfassungslehre. Köln/Opladen 1968
- HERZBERG, F.: Job Attitudes: Review of Research and Opinion. Pittsburgh 1957
- HERZBERG, F.: The Motivation to Work. New York 1959
- HESS, O.: Das landwirtschaftliche Genossenschafts- und Vereinswesen in der Schweiz. Bern 1957, 3. Aufl.
- HESSELBACH, W.: Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen. Frankfurt 1971
- HETTLAGE, R.: Die Wirtschaft zwischen Zwang und Freiheit. Wirtschaftsplanung und Weltanschauung. Heidelberg/Löwen 1971
- HETTLAGE, R.: Konzepte einer innerbetrieblichen Informationspolitik. In: Die Unternehmung 26(1972)3, S. 133-154
- HETTLAGE, R.: Vergenossenschaftlichung in kultursoziologischer Sichtweise. Eine Studie zum Wiederaufleben abgesunkener Sinngehalte. In: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie 7(1981), S. 85-111
- HETTLAGE, R.: Die argumentative Auflösung des Interesses. Eine kritische Würdigung des Habermas'schen Kommunikationsmodells der Gesellschaft. In: Politische Studien 32(1981), Nr. 255, S. 25-40
- HETTLAGE, R.: Befreite Kompetenz? Wissenssoziologische Einblicke in die neuere Selbstverwaltungsdiskussion. In: Soziale Welt 33(1982) 1, S. 5-25

- HETTLAGE, R.: Genossenschaftsmodelle als Alternative. In: KOSLOWSKI, P./KREUZER, P./LÖW, R. (Hg.): Chancen und Grenzen des Sozialstaats. Tübingen 1983, S. 192-215
- HETTLAGE, R.: Mitbestimmung und Wirtschaftsordnung. Eine Retrospektive in 12 Thesen. In: TRAPPE, P. (Hg.): Mitbestimmung in Wirtschaft und Gesellschaft. Wiesbaden 1983, S. 89-120
- HETTLAGE, R.: Wohlfahrtsplanung und Kollektiventscheidung. In: RAUSCHER, A. (Hg.): Selbstinteresse und Gemeinwohl. Beiträge zur Ordnung der Wirtschaftsgesellschaft. Berlin 1985, S. 359-459
- HEYMANN, H.H./SEIWERT, L.J./THEISEN, M.R.: Mitbestimmungsmanagement. Frankfurt/New York 1983
- HIEBSCH, H./VORWERG, M.: Einführung in die marxistische Sozialpsychologie. Berlin 1968, 3. Aufl.
- HILDEBRAND, K.: Finanzierung der Genossenschaften. In: Internationales Handwörterbuch des Genossenschaftswesens. Bd. I. Berlin 1928, S. 248-250
- HILL, W./FEHLBAUM, R./ULRICH, P.: Organisationslehre I - Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme. Bern/Stuttgart 1974
- HILLMANN, G.: Die Befreiung der Arbeit. Die Entwicklung kooperativer Selbstorganisation und die Auflösung bürokratisch-hierarchischer Herrschaft. Reinbek b. Hamburg 1970
- HIMMELSTRAND, U.: Depolitization and Political Involvement. An Theoretical and Empirical Approach. In: ALLARD, E./ROKKAN, S. (Eds.): Mass Politics. Studies in Political Sociology. New York/London 1970, p. 64-92
- HIRSCHFELD, A.: Die Rolle der Genossenschaften in Entwicklungsländern. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 20 (1970), Sonderheft, S. 59-75
- HÖFKEN, K.-H.: Die begriffliche Bestimmung der genossenschaftlich organisierten Wirtschaft. Erlangen 1969
- HÖPKEN, W.: Jugoslawien - 5 Jahre nach Titos Tod. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. B. 31/85, 3.1.1985, S. 14-27
- HÖHMANN, H.-H.: Wandlungen im sozialistischen Wirtschaftssystem? Modelle und Wirklichkeit osteuropäischer Wirtschaftsreformen. Bonn 1970
- HÖHN, R.: Führungsbrevier der Wirtschaft. Harzburg 1968
- HÖRNING, K.: Emanzipation durch Mitbestimmung? In: HARTFIEL, F. (Hg.): Emanzipation. Opladen 1975
- HOFFMANN, R.: Rechtsfortschritt durch gewerkschaftliche Gegenmacht. Frankfurt 1968
- HOFFMANN, R.: Die eschatologische Versuchung. Zur politischen Theologie nach Ernst Bloch. In: Die Neue Ordnung 40(1986)1, S. 54-67
- HOFFMANN-NOWOTNY, H.J.: Soziologie des Fremdarbeiterproblems. Stuttgart 1973
- HOFMANN, W.: Die Arbeitsverfassung der Sowjetunion. Berlin 1956
- HOFMANN, W.: Theorie der Wirtschaftsentwicklung. Vom Merkantilismus bis zur Gegenwart. Berlin 1966
- HOLENWEGER, T./MAADER, W. (Hg.): Inseln der Zukunft? Selbstverwaltung in der Schweiz. Zürich 1979
- HOLLSTEIN, W.: Die Gegengesellschaft. Alternative Lebensformen. 1979
- HOMANS, G.C.: The Human Group (1951). London 1959, 3rd ed.
- HOMANS, G.C.: Theorie der sozialen Gruppe. Köln/Opladen 1968, 3. Aufl.

- HOMMES, J.: Die religiöse Hintergründigkeit des Marxismus. In: Ders.: Dialektik und Politik. Köln 1968, S. 255-285
- HONDRICH, K.O.: Wirtschaftliche Entwicklung, soziale Konflikte und politische Freiheiten. Frankfurt 1970
- HONDRICH, K.O.: Demokratisierung und Leistungsgesellschaft. Stuttgart 1972
- HONDRICH, K.O.: Theorie der Herrschaft. Frankfurt 1973
- HOPPMANN, K./STÖTZEL, B.: Demokratie am Arbeitsplatz. Ein Modellversuch zur Mitwirkung von Arbeitnehmern an betrieblichen Entscheidungsprozessen. Frankfurt/New York 1981
- HOPPMANN, K.: Von Mitwirkung zur Partnerschaft - Gedanken zu einer neuen Betriebsverfassung bei Opel-Hoppmann. In: Personalwirtschaft 10(1983)3, S. 81-86
- HORCH, H.-D.: Strukturbedingungen freiwilliger Vereinigungen. Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens. Frankfurt 1983
- HORNE, A.: Partnerschaft als gesellschaftliche Reform. In: AGP-Mitteilungen. vom 15.2.1963
- HORVATH, B.: Towards a Theory of Planned Economy. Belgrad 1964
- HUBER, H.: Das Gesetzesreferendum. Vergleichende und kritische Betrachtungen. Tübingen 1969
- HUBER, J.: Wer soll das alles ändern? Die Alternativen der Alternativbewegung. Berlin 1980
- HUBER, J.: Public Help and Self Help. Towards a Dual Economic Approach in Social Policy. In: Futures 43 (1984), April, p. 139-147
- HUBER, J.: Die heimliche Vollbeschäftigung. Untersuchungen zur Dualwirtschaft. Frankfurt 1984
- HUBER, J.: Die Regenbogengesellschaft. Ökologie und Sozialpolitik. Stuttgart 1984
- HUBER, V.A.: Ausgewählte Schriften über Sozialreform und Genossenschaftswesen. Berlin 1894
- HYDEN, G.: Co-operatives and their socio-political environment. In: WIDSTRAND, C.G. (Ed.): Co-operatives and Rural Development in East Africa. New York 1970, p. 61-80
- IAO: Die Rolle der Genossenschaften in der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung der Entwicklungsländer. Bericht VII(1). Genf 1964
- IMBODEN, M.: Die politischen Systeme. Basel/Stuttgart 1962
- INFIELD, H.F.: The Co-operative Community: A Note on a Potential New Field of Sociological Research. In: American Sociological Review 7 (1942) 6
- INFIELD, H.F.: Co-operative Living in Palestine. London 1946
- INFIELD, H.: Co-operative Communities at Work. London 1947
- INFIELD, H.: Die städtische Vollgenossenschaft. In: Archiv für öffentliche und freigemeinschaftliche Unternehmen 1(1954), S. 253 ff.
- INFIELD, H.: The Sociological Study of Co-operation An Outline (Co-operative College Papers, 3). Stanford Hall, Loughborough 1956
- INFIELED, H.: Genossenschaften. In: BERNSDORF, W. (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Frankfurt 1972, Bd. 1, S. 284-287
- INGLEHART, R.: The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles in Western Publics. Princeton 1977
- INNO, K.: Das soziologische Wesen der Genossenschaft. Sonderdruck aus: Excerptum Apophoreta Tartuensia. Stockholm 1949, p. 295-302
- IRLE, M.: Lehrbuch der Sozialpsychologie. Göttingen/Toronto/Zürich 1975
- IVIN, D.: Jugoslawien zwischen Revolution und Evolution. Bern 1968

- JACKALL, R./LEVIN, H.M. (Eds.): *Worker Co-operatives in America*. Berkley 1984
- JACOBY, H.: *Die Bürokratisierung der Welt*. Neuwied 1969
- JÄGER, W.: Innerparteiliche Demokratie und Repräsentation. In: JAEGER, W. (Hg.): *Partei und System. Eine kritische Einführung in die Parteienforschung*. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1973, S. 108-151
- JANOWITZ, M.: Die soziologischen Voraussetzungen der Theorie der Demokratie. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 8(1956), S. 357 ff.
- JAPP, K.P.: Selbsterzeugung oder Fremdverschulden. Thesen zum Rationalismus in den Theorien sozialer Bewegungen. In: *Soziale Welt* 35 (1984)3, S. 313-329
- JAY, P.: *The Workers' Co-operative Economy*. In: CLAYRE, A. (Ed.): *The Political Economy of Co-operation and Participation. A Third Sector*. Oxford 1980, S. 9-45
- JENKINS, D.: *Job Power. Demokratie im Betrieb*. Stuttgart 1973
- JENSEN, S.: *Bildungsplanung als Systemtheorie*. Bielefeld 1970
- JEROVSEK, J.: *Self-Management Systems in Yugoslavian Enterprises*. In: DUBIN, R. (ed.): *Handbook of Work, Organization, and Society*. Chicago 1976, p. 991-1005
- JOHR, W.A./SINGER, H.: *Die Nationalökonomie im Dienste der Wirtschaftspolitik*. Göttingen 1964, 2. Aufl.
- JOINET, B.: L'ujamaa et le développement agricole en Tanzanie socialiste. In: *Revue des études coopérativistes* 192(1978), S. 67-94
- JONES, D.C.: Britische Produktivgenossenschaften und die Aussichten der Webbs über die Partizipation und die Fähigkeit zu überlegen. In: *Annalen der Gemeinschaft* 44(1975)2, S. 185-213
- JONES, D.: *Producer Cooperatives in Industrialized Western Countries*. In: *British Journal of Industrial Relations* XVIII (1980) July
- JOHNSON, G.E.: Voluntary Associations and Social Change. In: *International Journal of Comparative Sociology* XVI (1975) 1-2, p. 51-63
- JUNGBLUT, M.: Die Diktatur der Produzenten. Wie sich Ota Sik die Demokratie der Zukunft vorstellt. In: *Die Zeit* vom 20.11.1970, S. 58
- JUNGBLUT, M.: *Nicht vom Lohn allein*. Hamburg 1973
- JUNGK, R.: Beteiligung der Bürger heute und morgen. In: *Partizipation. Aspekte politischer Kultur*. Opladen 1970, S. 62-77
- KAISER, F.: Die Stunde für den homo cooperativus? Zur politischen Integration der Genossenschaften. Bonn 1975 (unveröffentlichtes Manuskript)
- KAISER, F.: *Bürgerinitiative Nachbarschaft. Vorschläge für eine politische Infrastruktur in überschaubaren Bereichen*. München 1984
- KAMBER, O.: Der Kibbuz. Israels landwirtschaftliche Genossenschaftssiedlung in rechtlicher Sicht. (Diss. rer.pol. Bern). Zürich 1969
- KAMLAH, W.: *Utopie, Eschatologie, Geschichtsteleologie. Kritische Untersuchungen zum Ursprung und zum futuristischen Denken der Neuzeit*. Mannheim 1969
- KANTER, R.: *Community and Commitment. Communes and Utopias in Sociological Perspective*. Cambridge/Mass. 1972
- KARDELJ, E.: *Die sozialistische Demokratie in der jugoslawischen Praxis*. Belgrad 1960
- KARDELJ, E.: The Integration of Labor and Social Capital unter Worker's Control. In: ADIZES, I./BORGESE, E. (Eds.): *Self-Management. New Dimensions to Democracy*. Sta. Barbara/Oxford 1975, p. 39-48

- KARVE, D.G.: Co-operation - A Balance Sheet. In: Co-operative College Papers 13(1967), June, p. 53-60
- KASER, M.: Wirtschaftspolitik in der Sowjetunion. München 1970
- KATZ, E./LAZARSFELD, P.: Personal Influence. Glencoe/Ill. 1955
- KAVCIC, B./RUS, V./TANNENBAUM, A.S.: Control, Participation, and Effectiveness in Four Yugoslav Industrial Organizations. In: Administrative Science Quarterly 16(1971)1, p. 74-81
- KELLERHALS, J.: Les associations dans l'enjeu démocratique - Etude sur la participation aux groupements organisés. Lausanne 1974
- KELLEY, H./THIBAUT, I.: Group Problem Solving. In: LINDZEY, G./ARONSON, E. (Eds.): The Handbook of Social Psychology. Vol. IV Reading, London 1969, 2nd ed., p. 61-88
- KELSEN, H.: Vom Wesen und Wert der Demokratie. Tübingen 1925
- KENNY, M.: Patterns of Patronage in Spain. In: Anthropological Quarterly 33(1960), p. 14-23
- KENNY, M.: A Spanish Tapestry: Town and Country in Castile. Bloomington 1962
- KEVENHÖRSTER, P.: Zwischen Etatismus und Selbstverwaltung. Management und Arbeiterschaft im jugoslawischen Unternehmen. In: BERMBACH, U. (Hg.): Theorie und Praxis der direkten Demokratie. Texte und Materialien zur Räte Diskussion. Opladen 1973, S. 196 ff.
- KEVENHÖRSTER, P.: Das Räte system als Instrument zur Kontrolle politischer und wirtschaftlicher Macht. Opladen 1974
- KEYNES, J.M.: The End of Laissez-faire. London 1926
- KING, Ch./VALL, M. van de: Models of Industrial Democracy. Consultation, Co-Determination and Workers' Management. The Hague/Paris/New York 1978
- KIRSCH, W.-M./MÜLLER, H.R./BOETTCHER, E.: Genossenschaften. In: KERNIG, C.D. (Hg.): Marxismus im Systemvergleich: Ökonomie 2. Frankfurt/New York 1973, S. 121-146
- KISSLER, L.: Partizipation als Lernprozess. Basisdemokratische Qualifizierung im Betrieb. Frankfurt/New York 1980
- KLAGES, H.: Überlasteter Staat- verdrossene Bürger. Zu den Dissonanzen der Wohlfahrtsgesellschaft. Frankfurt/New York 1981
- KLIEMT, G.: Mitbestimmung als Mittel der Konfliktregulierung in Genossenschaften. In: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung (Festschrift für G. DRAHEIM). Göttingen 1968, S. 84-96
- KLINGBERG, W.: Genossenschaften und Genossenschaftsrecht in Italien. Marburg 1957
- KLONNE, A.: Mitbestimmung - Theorien und Realitäten. In: Offene Welt 97/98 (1968), Juni, S. 339-350
- KLÖWER, A.: Genossenschaften in Entwicklungsländern. Genese, Innovation und Diffusion. Göttingen 1981
- KLUCKHOHN, C. and F.: American Culture: Generalized Orientations and Class Patterns. In: BRYSON, L./FINKELSTEIN, L./McIVER, R.M. (Eds.): Conflicts of Power in Modern Culture. New York 1947
- KOCH, H.: Die Sozialgemeinschaften. Entwurf des Hessischen Sozialisierungsgesetzes. Hamburg 1948
- KÖNIG, R. (Hg.): Soziologie. Frankfurt 1967, Neudruck
- KÖRNER, U.: Wettbewerb und Akkumulation in der selbstverwalteten Wirtschaft. Frankfurt/New York 1984
- KÖTTGEN, A.: Selbstverwaltung. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Bd. 9. Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1956, S. 220-225



- KOHLSCHÜTTER, A.: Titos Erben sind bankrott. In: Die Zeit, No. 4, 17.1.1986, S. 5
- KOLAJA, J.: Workers' Councils. The Yugoslav Experience. London 1965
- KOOL, F./KRAUSE, W. (Hg.): Die frühen Sozialisten. Olten 1967
- KOONTZ, H./O'DONNELL, C.: Principles of Management. An Analysis of Managerial Functions. New York 1968
- KORNHAUSER, W.: The Politics of Mass Society. Glencoe/Ill. 1959
- KOSTA, J.: Kann Titos Modell überleben? In: Dokument und Analyse, (1980)3, S. 9 f.
- KRALLMANN, D./SOEFFNER, H.-G.: Gesellschaft und Information. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1973
- KRAMER, J.: Die betriebliche Gewinn- und Kapitalbeteiligung als Grundlage einer vermögenspolitischen Lösung: dargestellt am Beispiel des Pieroth-Modells. 1984
- KRAUSHAAR, W. (Hg.): Autonomie oder Ghetto? Kontroversen über die Alternativbewegung. 1978
- KRECH, D./CRUTCHFIELD, R.S.: Theories and Problems of Social Psychology. New York 1948
- KROCKOW, Chr. von: Soziale Kontrolle und autoritäre Gewalt. München 1971
- KROCKOW, Chr. von: Ost-West-Konvergenz? Ein kritischer Literaturbericht. In: Futurum. Zeitschrift für Zukunftsforschung 4 (1971) 1, S. 63-75
- KROPOTKIN, P.: Gegenseitige Hilfe in der Tier- und Menschenwelt. Leipzig 1908, Nachdruck Berlin 1975
- KRUSE, D.: Employee Ownership and Employee Attitudes: Two Case Studies. Norwood/Pa. 1984
- KRYSMANSKI, H.: Soziologie des Konflikts. Materialien und Modelle. Reinbek 1971
- KUDA, R.: Atypische Mitbestimmungsmodelle/Anpassungstaktik oder Reformstrategie? In: Frankfurter Hefte 1970, S. 419 ff.
- KULP, B. /HAAS, H.D. (Hg.): Soziale Probleme der modernen Industriegesellschaft. Berlin 1977
- KUNG, H.: Sinn und Aufgabe der Genossenschaft in der Wirtschaft. Basel 1950
- KUNZLI, A.: Selbstverwaltung im Ghetto. In: Praxis. Revue philosophique. Edition internationale (Zagreb) 4 (1968) 1-2, p. 83-95
- KUNZLI, A.: Aufklärung und Dialektik. Politische Philosophie von Hobbes bis Adorno. Freiburg 1971
- KUNZLI, A.: Partizipation: evolutionäre Revolution. In: Vorgänge. Zeitschrift für Gesellschaftspolitik No. 9, 13. Jh. (1974), H. 3, S. 30-44
- KUNZLI, A.: Mutmassungen über das "Praxis"-Verbot. In: Vorgänge. Zeitschrift für Gesellschaftspolitik 14(1975)3, S. 100-104
- KUNZLI, A.: "Sozialistische Ungleichheit" am Beispiel Jugoslawiens. In: Vorgänge. Zeitschrift für Gesellschaftspolitik 20(1976)2, S. 94-100
- KUHN, J.: Aspekte der Mitgliederpartizipation in ländlichen Genossenschaften der Entwicklungsländer. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 31(1981)1, S. 37-44
- KULP, D.H.: Country Life in South China: The Sociology of Familism. New York 1925
- KURON, I./MODZELEWSKI, K.: Monopolsozialismus. Offener Brief an die Polnische Vereinigte Arbeiterpartei. Hamburg 1969

- LAMBERT, P.: Planung und genossenschaftliches Handeln. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 31(1962) H. 2, S. 223-236
- LAMMERS, C.J.: Power and Participation in Decision-Making in Formal Organizations. In: American Journal of Sociology 73(1967), p. 201-216
- LAMMERS, C.J.: Two Conceptions of Democratization in Organizations. In: Participation and Self-Management. Vol 4: Hierarchical Organizations. Zagreb 1973, p. 57-74
- LAMPERT, H.: Zur Zielfunktion von Genossenschaften in der wachsenden Wirtschaft. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 22(1972)4, S. 341-355
- LANDE, C.H.: Networks and Groups in South-East Asia: Some Observations on the Group Theory of Politics. In: American Political Science Review 67(1973), p. 103-127
- LANDSHUT, S.: Die Gemeinschaftssiedlung in Palästina. In: Ders.: Kritik der Soziologie und andere Schriften zur Politik. (Sammlung Politica, Bd. 27). Neuwied/Berlin 1969, S. 177-232
- LANE, R.E.: Political Life. Why People Get Involved in Politics. Glencoe/Ill. 1959
- LANGE, M.: Politische Soziologie. Eine Einführung. München 1961, 5. Aufl.
- LASKI, H.I.: Authority in the Modern State. o.O. 1962, 2. Aufl.
- LASSALLE, F.: Offenes Antwortschreiben. In: Ders.: Reden und Schriften. Hrsg. von F. JENACZEK. München 1970, S. 188 ff.
- LASSERRE, G.: Von der Geltung des Menschen in der Genossenschaften. In: Verband Schweizerischer Konsumgenossenschaften (Hg.): Kleine Schriften Nr. 10. Basel 1953
- LASSERRE, G.: Les aspects économiques de la coopération. In: Aktuelle Genossenschaftsprobleme. Basel 1953, S. 119-136
- LASSERRE, G.: Diskussionsvotum. In: Aktuelle Genossenschaftsprobleme. Basel 1953, S. 150-154
- LASSERRE, G.: Le fonctionnement de la démocratie coopérative. In: Revue des Etudes Coopératives 29 (1957) 108, p. 73-87
- LASSERRE, G.: Travailleurs et consommateurs comme entrepreneurs. In: Economie appliquée. Archives de l'ISEA (1957), p. 570-592
- LASSERRE, G.: La démocratie coopérative et le sens de la responsabilité chez les coopérateurs. In: Revue des études coopératives 46 (1974) 177, p. 15-23
- LASSMANN, G./SCHWARK, E. (Hg.): Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen. Berlin/New York 1985
- LATTMANN, C.: Zukunftsaufgaben der Führung. In: Psychologie in Betrieb, Schule, Berufsberatung und Umwelt (BIAESCH-Festschrift). Stuttgart 1971
- LATTMANN, C.: Das norwegische Modell der selbstgesteuerten Arbeitsgruppen. Bern 1972
- LAU, E.: Die Produktivgenossenschaften in Israel. Ihre wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme. Marburg/Lahn 1960
- LAVERGNE, B.: Les Régies coopératives. Paris 1927
- LAVERGNE, B.: Le rôle éminent de l'entrepreneur et de l'idée d'entreprise dans la production. In: Revue d'études coopératives 29 (1957) 109, p. 156-178
- LAVERGNE, B.: Supériorité du socialisme coopératif sur le socialisme d'Etat. In: Revue des Etudes coopératives 29 (1957) 108, p. 88-91
- LAVERGNE, B.: Le socialisme à visage humain. L'ordre coopératif. Paris 1971

- LAZARSFELD, P.F./BERELSON, B./GAUDET, H.: *The People's Choice*. New York 1968, 3rd ed.
- LEACH, E.R./UDY, St. H.: *Social Structure*. In: *International Encyclopedia of the Social Sciences* 14(1968), p. 482-495
- LEAVITT, H.A.: *Applied Organizational Change in Industry*. In: MARCH, J.G. (Ed.): *Handbook of Organizations*. Skokie/Ill. 1965, p. 1144-1170
- LEFRINGHAUSEN, K.: *Informationsschranken im Gruppenleben*. In: *Partizipation. Aspekte politischer Kultur (Offene Welt, Bd. 101)*. Opladen 1970, S. 103 ff.
- LEIPOLD, H. (Hg.): *Sozialistische Marktwirtschaften, Konzeptionen und Lenkungsprobleme*. München 1975
- LEIPOLD, H.: *Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme im Vergleich. Grundzüge einer Theorie der Wirtschaftssysteme*. Stuttgart 1976
- LEMAN, G.: *Stellung und Aufgaben der ökonomischen Einheiten in den jugoslawischen Unternehmungen*. Berlin 1967
- LEMAN, G.: *Das jugoslawische Modell. Wege zur Demokratisierung*. Frankfurt 1976
- LEMBRUCH, G.: *Die ambivalenten Funktionen politischer Beteiligung in hochindustrialisierten Demokratien*. In: *Geschichte und politische Wissenschaft (Festschrift für E. GRÜNER)*. Berlin 1975, S. 237 ff.
- LEMINSKI, G.: *Mitbestimmung und Konflikttheorie*. In: FÜRSTENBERG, F. (Hg.): *Industriesoziologie II*. Darmstadt/Neuwied 1974, S. 195-208
- LENIN, W.I.: *Referat über Krieg und Frieden auf dem VII. Parteitag der KPR (7.3.1918)*. In: *Ders.: Ausgewählte Werke. Bd. II*, Berlin 1970, 8. Aufl., S. 653-674
- LENIN, W.I.: *Staat und Revolution*. In: *Ders.: Ausgewählte Werke. Bd. II*, Berlin 1970, 8. Aufl., S. 315-419
- LENIN, W.I.: *Ueber das Genossenschaftswesen*. In: *Ders.: Ausgewählte Werke, Bd. III*, Berlin 1970, 8. Aufl., S. 858-866
- LENIN, W.I.: *Bericht über das Parteiprogramm aus dem VIII. Parteitag der KPR (19.3.1919)*. In: *Ders.: Ausgewählte Werke. Bd. III*, Berlin 1970, 8. Aufl., S. 183-232
- LENSKI, G.: *Social Participation and Status Crystallization*. In: *American Sociological Review* XXI (1956), p. 458-464
- LEPSIUS, M.R.: *Immobilismus: Das System der sozialen Stagnation in Süditalien*. In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*. Bd. 117 (1965)4, S. 304-342
- LETSCH, B.H.: *Die Motivationsrelevanz von Führungsmodellen - Eine Analyse am Beispiel des "Harzburger Modells"*. Bern/Stuttgart 1966
- LETSCHERT, G.: *Die Produktivgenossenschaft. Ein rechtswissenschaftlicher Beitrag zu ihrer Fortentwicklung*. Wiesbaden 1950
- LEVIATHAN, U.: *Organizational Effects of Managerial Turnovers in Kibbutz Production Branches*. In: *Human Relations* 31(1978), S. 1001-1018
- LEVY, M. jr.: *The Structure of Societies*. Princeton 1964, 5th ed.
- LEVY, M. jr.: *Modernization and the Structure of Societies. A Setting of International Affairs*. Vol. 2, Princeton 1966
- LEWIN, K.: *Resolving Social Conflict*. New York 1948 (Deutsch: *Die Lösung sozialer Konflikte*. Bad Nauheim 1968)
- LEWIN, K. u.a.: *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*. In: PUGH, D.S. (Ed.): *Organization Theory. Selected Readings*. Harmondsworth 1971, p. 230 ff.

- LEWIS, J.S.: Partnership for all. London 1948
- LEWIS, O.: Anthropological Essays. New York 1970
- LEWIS, W.A.: Die Theorie des wirtschaftlichen Wachstums. Tübingen/ Zürich 1966
- LEZIUS, M. (Hg.): Eigenkapitalbildung durch Mitarbeiterbeteiligung. Spardorf 1982
- LEZIUS, M. (Hg.): Menschen machen Wirtschaft. Materielle und immaterielle Elemente betrieblicher Partnerschaft. Spardorf 1984
- LIEFMANN, R.: Die Unternehmensformen, mit Einschluss der Genossenschaften und der Sozialisierung. Stuttgart 1928, 4. Aufl.
- LIKERT, R.: New Patterns of Management. New York 1961
- LINDBECK, A.: Economic Systems and the Economics of the New Left. In: Der Streit um die Gesellschaftsordnung. Zürich 1975, S. 91-112
- LINDEMANN, H.: Kleine Schritte auf dritten Wegen. In: Vorgänge 13(1974) 5, S.86-88
- LINDER, W.: Marktwirtschaft - statisches Modell oder permanente Herausforderung? In: Schweizerischer Handels- und Industrieverein (Hg.): Stabilitäts- und Ordnungspolitik. Zürich 1976, S. 19 ff.
- LIPSET, S.M. u.a.: Union Democracy. Glencoe/Ill. 1956
- LIPSET, S.M.: Soziologische Theorie der Demokratie. (Amerik. Original: Political Man. New York 1960) Neuweid 1962
- LIPSET, S.M.: Political Sociology. In: SMELSER, N. (Ed.): Sociology. New York/London 1967
- LOESCH, A. von: Die gemeinwirtschaftliche Unternehmung. Vom antikapitalistischen Ordnungsprinzip zum marktwirtschaftlichen Regulativ. Köln 1977
- LOEWENSTEIN, K.: Verfassungsrecht und Verfassungsrealität. Beiträge zur Staatssoziologie. Tübingen 1961
- LOEWENSTEIN, K.: Verfassungslehre. Tübingen 1969, 2. Aufl.
- LÖWENTHAL, L.: Der menschliche Dialog. Perspektiven zur Kommunikation. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 21(1969), S. 463-473
- LÖWITH, K.: Weltgeschichte und Heilsgeschehen. Die technologischen Voraussetzungen der Geschichtsphilosophie. Stuttgart 1979, 7. Aufl.
- LOPREATO, J.: How would you like to be a peasant? In: Human Organization 24 (1965), p. 298 ff.
- LOUIS, G.: Les coopératives de main-d'oeuvres: déclin ou relance? Genf 1982
- LUHMANN, N.: Soziologie des politischen Systems. In: Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Köln/Opladen 1970, S. 154-177
- LUHMANN, N.: Komplexität und Demokratie. In: Ders.: Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen 1971
- LYDALL, J.: Yugoslav Socialism, Theory and Practice. Oxford 1984
- LYND, S.M. und R.S.: Middletown. New York 1929
- MAIER, K.: Interdependenzen zwischen Mitbestimmung und betrieblicher Partnerschaft. Berlin 1969
- MAIR, L.P.: Clientship in East Africa. In: Cahiers d'Etudes Africaines II (1961), S. 315-325
- MAKSIMOVIC, I.: Gemeinwirtschaft und sozialistisches Wirtschaftssystem. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 31 (1962)2, S. 293-298
- MAO TSE-TUNG: Ausgewählte Werke. Peking 1969, Bd. IV
- MARBACH, F.: Diskussionsbeitrag. In: Aktuelle Genossenschaftsprobleme. Basel 1953

- MARCH, J.G./SIMON, H.A.: Organizations. New York 1958
- MAREE, M./SAIVE, M.A.: Economie sociale et Renouveau Coopératif: Definition, Financement, Enjeu. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 72 (1984)1, S. 33-69
- MARKOS, G.: Wandlungen und Entwicklungstendenzen in der ungarischen Industrie. In: Osteuropa-Wirtschaft 13 (1968)1, S. 61-78
- MARKOVIC, M.: Dialektik der Praxis. Frankfurt 1968
- MARTINDALE, D.: Institutions, Organizations and Mass Society. Boston 1966
- MARX, K.: Kritik des Gothaer Programms. In: MEW Bd. 19, Berlin 1962, S. 11-32
- MARX, K.: Der Bürgerkrieg in Frankreich. In: MEW Bd. 17, Berlin 1964 S. 313-362
- MARX, K.: Inauguraladresse der Internationalen Arbeiter-Assoziation. In: MEW Bd. 16. Berlin 1968
- MARX, K.: Instruktionen für die Delegierten des provisorischen Zentralrats zu den einzelnen Fragen. In: MEW Bd. 16. Berlin 1968, S. 190-199
- MARX, K.: Das Kapital. Bd. I. In: MEW Bd. 23. Berlin 1968
- MARX, K.: Das Kapital. Bd. III. In: MEW Bd. 25. Berlin 1968
- MARX, K./ENGELS, F.: Manifest der Kommunistischen Partei. In: MEW Bd. 4. Berlin 1969, S. 459-493
- MASLOW, A.: Motivation and Personality. New York 1970
- MAST, C.: Aufbruch ins Paradies? Die Alternativbewegung und ihre Fragen an die Gesellschaft.
- MATEJKO, A.: Task versus Status. The Contradictions of Modernization. In: International Review of Sociology VI (1970)1
- MATEJKO, A.: Die Genossenschaft als soziales System. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 21(1971)1, S. 1-20
- MATEJKO, A.: The Sociotechnical Principles of Workers' Control - Industrial Democracy: Myth and Reality. In: Participation and Self-Management. Vol 3: Workers' Movement and Workers' Control. Zagreb 1973, p. 25-55
- MATERIALIEN ZUR MITBESTIMMUNGSDISKUSSION zusammengestellt von M.C. HETTLAGE. In: SSIP-Bulletin. Nr. 40(1974), Winter, S. 110-129
- MATHER, W.C.: Income and Social Participation. In: American Sociological Review 6 (1941), p. 380-384
- MAYER, A.C.: The Significance of Quasi-Groups in the Study of Complex Societies. In: BANTON, M. (Ed.): The Social Anthropology of Complex Societies. London 1968, 2nd ed., p. 97-122
- MAYNTZ, R. (Hg.): Bürokratische Organisation. Berlin/Köln 1968
- MAYNTZ, R.: Soziologie der Organisation. Reinbek b. Hamburg 1963
- McCLOSKEY, H.: Political Participation. In: International Encyclopedia of the Social Sciences. Vol. 12, p. 252-265
- McCLOSKEY, H./DAHLGREN, H.E.: Primary Group Influence on Party Loyalty. In: American Political Science Review 53 (1959), p. 757-776
- MEAD, G.H.: Self, Mind and Society. Chicago 1963, 12th ed.
- MEAD, G.H.: Sozialpsychologie. Neuwied 1969, 2. Aufl.
- MEADE, J.E.: Planning and Price Mechanism. London 1948
- MEHNERT, K.: Peking und Moskau. Stuttgart 1962
- MEIER, D.: Leitung, Besteuerung und Finanzierung der jugoslawischen Industrieunternehmen im Vergleich mit deutschen Aktiengesellschaften. München 1968

- MEISSNER, B.: Totalitäre Herrschaft und sozialer Wandel in der Sowjetunion. In: Gesellschaftliche Entwicklungstendenzen in Osteuropa. Zürich/Stuttgart 1969, S. 30-55
- MEISTER, A.: Les communautés de travail. Bilan d'une expérience de propriété et de gestion collective. Paris 1958
- MENDE, T.: Ueberfluss und Armut. Entwicklungspolitik vor der Entscheidung. Köln/Düsseldorf 1972
- MERTON, R.K.: Social Theory and Social Structure. Glencoe/Ill. 1957. 2nd ed. (New York 1968, erweiterte Auflage)
- MESSNER, J.: Die soziale Frage. Innsbruck/Wien/München 1964, 7. Aufl.
- MESSNER, J.: Das Naturrecht. Handbuch der Gesellschaftsethik, Staatsethik und Wirtschaftsethik. Innsbruck/Wien/München 1966, 5. Aufl.
- METZ, E.: Die Mitbestimmung aus der Sicht der genossenschaftlichen Praxis. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 26(1976)4, S. 345-350
- MICHELS, R.: Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Stuttgart 1970, Neudruck der 2. Aufl.
- MILBRATH, L.W./KLEIN, W.W.: Personality Correlates of Political Participation. In: Acta Sociologica 6(1962), p. 53-66
- MILBRATH, L.W.: Political Participation. How and why do People get involved in Politics? Chicago 1965. (1977, 2nd ed. with M.L. GOEL)
- MILBRATH, L.W.: Modes of Participation in the Polity. In: Participation and Self-Management. Vol 5 (Social System and Participation). Zagreb 1973, p. 163-178
- MILES, R.E.: Human Relations or Human Resources? In: Harvard Business Review (1965) July/August, p. 148-163
- MILL, J. St.: Principles of Political Economy. Vol.IV c. VII, Paragr. 4/6 (1848)
- MILLER, D.C./FORM, W.H.: Industrial Sociology. New York 1964, 2nd ed.
- MITBESTIMMUNG AM ARBEITSPLATZ BEI OPEL-HOPPMANN. In: VILMAR, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb. Reinbek 1973, S. 186-191
- MITBESTIMMUNG IM UNTERNEHMEN. Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1970
- MITBESTIMMUNG UND ERFOLGSBETEILIGUNG BEI OPEL-HOPPMANN. Siegen 1969
- MOHR, H.J.: Die Rolle der kommunitarischen landwirtschaftlichen Unternehmungen in einer ländlichen Entwicklungsstrategie. In: Vierteljahresberichte der FRIEDRICH-EBERT-Stiftung 56(1974), S. 147-172
- MOORE, J.H.: Growth with Self-Management. Yugoslav Industrialization 1952 - 1975. Stanford/Ca. 1980
- MORSE, N./REIMER, E.: The experimental change of a major organizational variable. In: Journal of abnormal and social psychology 52 (1956), p. 120-129
- MUHLEISEN, H.-O.: Demokratietheorie als Alibi. Eine Untersuchung zu Wolf-Dieter NARR/F. NASCHOLD: Theorie der Demokratie. In: OBERNDOERFER, D./JÄGER, W. (Hg.): Die neue Elite. Eine Kritik der kritischen Demokratietheorie. Freiburg/Br. 1975, S. 275-306
- MUHLMANN, W.E.: Rassen, Ethnien, Kulturen. Moderne Ethnologie. Neuwied 1964
- MUHLMANN, W.E./LLAYORA, R.L.: Klientelschaft, Klientel und Klientelsystem in einer sizilianischen Agro-Stadt. Tübingen 1968

- MUHLMANN, W.E. /LLAYORA, R.L.: Stummula Siciliana. Ehre, Rang und soziale Schichtung in einer sizilianischen Agro-Stadt. Meisenheim am Glan 1973
- MÜLLER, J.C.: Humanisierungsanforderungen an die Unternehmung und Partizipationskonzepte als organisatorische Lösungsmöglichkeiten. Bad Honnef 1978
- MÜLLER-ARMACK, A.: Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft. Hamburg 1947
- MUNCH, M.: Die Kreditgenossenschaft als Mitarbeiterunternehmung. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 25(1975)3, S. 206-215
- MUNKNER, H.-H. (Hg.): Wege zu einer afrikanischen Genossenschaft. Marburg 1980
- MULDER, M.: Power equalization through participation? In: Administrative Science Quarterly 16(1971)1, p. 31-39
- MULDER, M.: The Learning of Participation. In: Participation and Self-Management. Vol. 4: Hierarchical Organizations. Zagreb 1973, p. 219-228
- MURPHY, J.W.: Issues in Worker Ownership: Problems of Order in Worker Control of Production. In: The American Journal of Economics and Sociology 43(1984)3, S. 287-299
- MUSZYNSKI, B.: Wirtschaftliche Mitbestimmung zwischen Konflikt- und Harmoniekonzeptionen. Meisenheim/Glan 1975
- MYRDAL, G.: Oekonomische Theorie und unterentwickelte Regionen. Frankfurt 1974
- NAPHTALI, F.: Wirtschaftsdemokratie. Berlin 1928
- NARR, W.-D.: Theoriebegriffe und Systemtheorie. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1969
- NARR, W.-D./NASCHOLD, D.: Theorie der Demokratie (Einführung in die moderne politische Theorie, Bd. III). Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1971
- NASCHOLD, F.: Demokratie und Komplexität Thesen und Illustrationen zur Theoriediskussion in der Politikwissenschaft. In: Politische Vierteljahresschrift 9(1968)4, S. 494 ff.
- NASCHOLD, F.: Organisation und Demokratie. Untersuchung zum Demokratisierungspotential in komplexen Organisationen. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972, 3. Aufl.
- NASSMACHER, K.-H.: Politikwissenschaft I. Politische Systeme und politische Soziologie. Düsseldorf 1970
- NATIONS UNIES: Décentralisation en vue du développement national et local. New York 1964
- NAUMANN, F.: Ausgewählte Schriften. In: Civitas Gentium (Quellenschriften zur Soziologie und Kulturphilosophie). Frankfurt 1949
- NELL-BREUNING, O. von: Genossenschaften. In: Staatslexikon Bd. III. Freiburg/Br. 1959, 6. Aufl., S. 751 ff.
- NELL-BREUNING, O. von: Arbeitnehmer - Mitarbeiter - Mitunternehmer. In: FRICKE, W./GEISLER, A.C. (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft. Hamburg 1973, S. 182-195
- NEMO: Quelques réflexions sur la démocratie coopérative. In: Revue des Etudes Coopératives 29(1957)109, p. 151 ff.
- NEULOH, O.: Die deutsche Betriebsverfassung. Tübingen 1956
- NEULOH, O.: Der neue Betriebsstil. Tübingen 1960

- NEUMANN, M.: Konflikttheorie oder Harmonietheorie der Genossenschaft.  
In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 23(1973)  
1, S. 46-62
- NEWIGER, N.: Co-operative Farming in Kenya and Tanzania. München 1967
- NIE, N.H./POWELL, G.B./PREWITT, K.: Social Structure and Political Participation. In: The American Political Science Review 63 (1969), p. 361-379 and 808-832
- NIGHTINGALE, D.V.: Workplace Democracy: An Inquiry into Employee Participation in Canadian Work Organizations. Buffalo/New York 1982
- NIMKOFF, M.F. (Ed.): Comparative Family Systems. Boston 1965
- NISBET, R.A.: Cooperation. In: International Encyclopedia of the Social Sciences. Vol. 3, p. 384-390
- NOHLEN, D./NUSCHELER, F. (Hg.): Handbuch der Dritten Welt. Bd. 1: Theorien und Indikatoren von Unterentwicklung und Entwicklung. Hamburg 1974
- NOOK, H.K. The economic and social significance of rural co-operation. (International Institute of Labour Studies). London 1963
- NYERERE, J.: Ujamaa - The Basis of African Socialism. Dar-es-Salaam 1962
- NYERERE, J.: Freedom and Socialism. Nairobi 1968
- NYERERE, J.: Socialism and Rural Development. In: Ders.: Freedom and Socialism. Nairobi/London/New York/Dar-es-Salaam 1968, 2nd ed. p. 337-366
- NYERERE, J.: Ujamaa - Essays on Socialism. Dar-es-Salaam 1968
- NYERERE, J.: Implementation of Rural Socialism. In: Ders.: Freedom and Development. A Selection from Writings and Speeches. 1968-1973. Dar-es-Salaam/Nairobi/London/New York 1973, p. 5-11
- OAKESHOTT, R.: A Co-operative Sector in a Mixed Economy. In: CLAYRE, A. (Ed.): The Political Economy of Cooperation and Participation. Oxford 1980, S. 46-54
- OBERN, C.C./JONES, S.D.: Critical Factors Affecting Agricultural Production Cooperatives. A Review. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 69(1981)3, S. 317-349
- OBERNDÖRFER, D.: Demokratisierung von Organisationen? Eine kritische Auseinandersetzung mit Frieder Nascholds "Organisation und Demokratie". In: OBERNDÖRFER, D./JÄGER, W. (Hg.): Die neue Elite. Eine Kritik der kritischen Demokratietheorie. Freiburg/Br. 1975, S. 307-344
- OBERSCHALL, A.: Social Conflict and Social Movements. Englewood Cliffs 1973
- OBRADOVIC, J.: Participation and Work Attitudes in Yugoslavia. In: Industrial Relations 9(1970), p. 161-169
- OELINGER, J.: Diskussion um die Mitbestimmung. Köln 1968
- OFFE, C.: Strukturprobleme des kapitalistischen Staates. Frankfurt 1972
- OGBURN, W.F./NIMKOFF, M.F.: A Handbook of Sociology. London 1947
- OHM, H.: Die Genossenschaft und ihre Preispolitik. Karlsruhe 1955
- OLIVER, N.: An Examination of Organizational Commitment in Six Workers' Cooperatives in Scotland. In: Human Relations 37(1984)1, S. 29-46
- OPITZ, G.: Erfolgsbeteiligungssysteme und gesamtgesellschaftliches Gleichgewicht. Spardorf 1982
- OPPENHEIMER, F.: Die Siedlungsgenossenschaft. Leipzig 1896
- OPPENHEIMER, F.: System der Soziologie, Bd. I. Jena 1923



- OPPENHEIMER, F.: Machtverhältnis. In: VIERKANDT, A. (Hg.): Handwörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1959, 2. Aufl., S. 338-348
- ORTLIEB, H.-D.: Die Genossenschaften als Element einer neuen Wirtschaftsordnung. In: ORTLIEB, H.-D. (Hg.): Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik ohne Dogma. (Veröffentlichungen der Akademie für Gemeinwirtschaft Hamburg. Stuttgart/Düsseldorf 1954, S. 209 ff.
- ORTLIEB, H.-D.: Führungslos durch Demokratisierung. In: Der Apparatschick. Die Inflation der Bürokratie in West und Ost. München 1976, S. 139-148
- OSMOND, H.: Function as the Basis of Psychiatric Ward Design. In: Mental Hospitals. April 1957, p. 23-29
- PANKOKE, E./NOKIELSKI, H./BEINE, T.: Neue Formen gesellschaftlicher Selbststeuerung. Göttingen 1975
- PARK, R.E.: Reflections on Communication and Culture. In: BERELSON, B./JANOWITZ, M. (Eds.): Reader in Public Opinion and Communication. New York 1966, 2nd ed., p. 167-177
- PARSONS, T.: The Social System. Glencoe/Ill. 1951
- PARSONS, T.: An Outline of the Social System. In: PARSONS, T./SHILS, E. u.a. (Eds.): Theories of Society, Vol. I. Glencoe/Ill. 1961, p. 30-79
- PASIC, N.: Self-Management in Yugoslavia: Some Impending Problems. In: ADIZES, I./BORGESSE, E. (Eds.): Self-Management. New Dimensions to Democracy. Sta. Barbara/Oxford 1975, p. 57-66
- PASIC, N.: The Yugoslav Experience. Ebenda p. 118 ff
- PASSMORE, J.: Der vollkommene Mensch. Stuttgart 1975
- PATEMAN, C.: Participation and Democratic Theory. London 1970
- PAULICK, H.: Diskussionsbeitrag. In: Aktuelle Genossenschaftsprobleme. Basel 1953, S. 175 ff.
- PAULUS, M.: Das Genossenschaftswesen in Tanganyika und Uganda. Möglichkeiten und Aufgaben. (Afrika-Studien, Bd. 14). Berlin/New York/Heidelberg 1967
- PEARSON-Bericht: Bestandsaufnahme und Vorschläge zur Entwicklungspolitik. (Bericht der Kommission für Internationale Entwicklung). Wien/München/Zürich 1969
- PECUJLIC, M.: Die Zukunft des jugoslawischen Demokratisierungsmodells. In: Demokratisierung (Qualität des Lebens, Bd. 8) Frankfurt 1973, S. 30-62
- PEEZ, Chr.: Die Problematik der Mitarbeiterbeteiligung durch Belegschaftsaktien. Frankfurt 1983
- PELINKA, A.: Dynamische Demokratie. Zur konkreten Utopie gesellschaftlicher Gleichheit. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1974
- PERROUX, F.: Macht und ökonomische Gesetzmässigkeit. In: SCHNEIDER, H.K./WATRIN, Chr. (Hg.): Macht und ökonomisches Gesetz. Berlin 1973, S. 737 ff.
- PESIC-GOLUBOVIC, Z.: Sozialismus und Humanismus. In: SUPEK, R./BOSNJAK, B. (Hg.): Jugoslawien denkt anders. Wien/Frankfurt 1971, S. 75 ff.
- PETERS, H.-R.: Ordnungstheoretische Ansätze zur Typisierung unvollkommener Wirtschaftsordnungen. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 18(1973), S. 47-77

- PETERS, H.-R.: Hauptsächliche Determinanten von Wirtschaftsordnungen. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 93(1973) S. 385-409
- PFEFFER, K.H.: Die Entwicklungsländer in soziologischer Sicht. Soziologische Aspekte der wirtschaftlichen Entwicklung. Hamburg 1967
- PILZ, F.: Das System der sozialen Marktwirtschaft. Konzeption, Wirklichkeit, Perspektiven. München/Basel 1974
- PIRKER, T.: Von der Herrschaft über den Menschen zur Verwaltung der Dinge. In: Archives Européennes de Sociologie 5(1964) p. 65-82
- PIZZORNO, A.: Introduzione allo studio della partecipazione politica. In: Quaderni di sociologia 15(1966), p. 235-287
- POLLARD, S.: Co-operative Principles in the Modern World. In: Co-operative College Papers 13(1967) june, p. 71-80
- POOLE, M.: Workers' Participation in Industry. London/Boston 1975
- POPITZ, H./BAHRDT, H.P. u.a.: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Tübingen 1957
- PORST, H.: Vermögensbildung und Selbstbestimmung der Arbeitenden. In: VILMAR, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb. Reinbek b. Hamburg 1973, S. 255 ff.
- PORTER, A.L.: The Work Ethic - An Idea Whose Time Has Gone? In: Business 31(1981)1, p. 15-29
- POTTER (-WEBB), B.: The Co-operative Movement in Great Britain. London 1891
- POTTHOFF, E.: Zur Aktiengesellschaft als Rechtsform für öffentliche Betriebe. In: RITTIG, G./ORTLIEB, H.D. (Hg.): Die Gemeinwirtschaft im Wandel der Gesellschaft. Berlin 1972, S. 167-179
- PRANGER, R.J.: Bürgerschaft als Teilnahme. In: ZIMPEL, G. (Hg.): Der beschäftigte Mensch. München 1970, S. 233-241
- PREUSS, W.: Das Genossenschaftswesen in der Welt und in Israel. Berlin 1958
- PREUSS, W.: Demokratie und Wettbewerb in einer auf freiwilliger Basis beruhenden Kollektivsiedlung (Kibbuz). In: BOETTCHER, E./WESTERMANN, H. (Hg.): Genossenschaften - Demokratie und Wettbewerb. Tübingen 1972, S. 575-581
- PREWO, R./RITSERT, J./STRACKE, E.: Systemtheoretische Ansätze in der Soziologie. Eine kritische Analyse. Reinbek b. Hamburg 1973
- PROGRAMM DES BUNDES DER KOMMUNISTEN JUGOSLAWIENS (BKJ). Belgrad 1958
- PROUDHON, P.J.: Theorie des Eigentums. In: RAMM, Th. (Hg.): P.J. PROUDHON. Ausgewählte Texte. Stuttgart 1963, S. 265 ff.
- PROUDHON, P.J.: Ueber das föderative Prinzip und die Notwendigkeit, die Partei der Revolution wiederherzustellen. Ebenda, S. 193 ff.
- PRYOR, F.H.: The Economics of Production Cooperatives. A Reader's Guide. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 53(1983)2, S. 133-172
- PUTTNER, G.: Gemeinwirtschaft und Mitbestimmung. In: RITTIG, G./ORTLIEB, H.-D. (Hg.): Gemeinwirtschaft im Wandel der Gesellschaft. Berlin 1972, S. 181 ff.
- PUTZ, Th.: Zur Typologie wirtschaftspolitischer Systeme. In: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 15(1964)2, S. 131-159
- PUFENDORF, U. von: Einführung zum Thema: Partizipation. In: Partizipation. Aspekte politischer Kultur. (Offene Welt, Bd. 101). Op-laden 1970, S. 5-14
- PULTE, P. (Hg.): Vermögensbildung - Vermögensverteilung (Aktuelle Dokumente. Hg. von I. von MÜNCH). Berlin/New York 1973
- PYE, L.: Political Culture. In: International Encyclopedia of the Social Sciences Vol. 12, p. 218-225

- RAMONDT, J.: Workers' Self-Management and its Constraints in Yugoslav Experience. In: British Journal of Industrial Relations 17 (1979)1, p. 83-94
- RAPOPORT, A.: Fights, Games and Debates. Ann Arbor 1970
- RASCHKE, J.: Demokratisierung durch innerparteilichen Gruppenwettbewerb. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 14(1975) S. 11-31
- RASCHKE, J.: Soziale Bewegungen. Ein historisch-systematischer Grundriß. Frankfurt 1985
- RATZINGER, J.: Eschatologie und Utopie. In: SCHATZ, O. (Hg.): Abschied von Utopia? Graz/Wien/Köln 1977, S. 193-210
- RAUSCHER, A.: Einführende Ueberlegungen zum gegenwärtigen Stand der Mitbestimmungsdiskussion. In: Ders. (Hg.): Mitbestimmung. Köln 1968, S. 13-18
- RAUSCHER, A.: Diskussionsbeitrag. Ebenda S. 44
- REIM, R.: Wirtschaftliche Entwicklung und gesellschaftlicher Wandel. In: Christliche Verantwortung - Dritte Welt. Graz 1972, S. 63 ff.
- REIMANN, H.: Kommunikationssysteme. Umrisse einer Soziologie der Vermittlungs- und Mitteilungsprozesse. Tübingen 1966
- REIMANN, H.: Innovation und Partizipation. Diffusionspolitische Erfahrungen aus der Entwicklungsregion Sizilien. In: KÖNIG, R. (Hg.): Aspekte der Entwicklungssoziologie. Köln/Opladen 1969, S. 388-409
- REISMÜLLER, J.G.: Was "Wirtschaftsreform" in Jugoslawien heisst. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25.5.1971, S. 13
- RICH, A.: Mitbestimmung in der Industrie. Zürich 1973
- RIDDELL, D.S.: Social self-government: the background of theory and practice in Yugoslav socialism. In: British Journal of Sociology 19(1960) p. 47-75
- RIESMAN, D./GLAZER, N.: Criteria for Political Apathy. In: GOULDNER, A. (Ed.): Studies in Leadership. New York 1950, p. 505 ff.
- RIESMAN, D./DENNEY, R./GLAZER, N.: Die einsame Masse. Hamburg 1958
- RINGLE, G.: Mitgliederaktivierung und Partizipation in modernen Primärgenossenschaften. (Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 2). Göttingen 1983
- RINGLE, G.: Direktpartizipation der betrieblichen Entscheidungsprozesse. In: WISU 13(1984), H. 11, S. 508 ff.
- RITSCHL, H.: Gemeinwirtschaft. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 4. Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1964, S. 331-346
- ROBOTKA, F.: Eine Theorie des Genossenschaftswesens. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 5(1955), S. 155 ff.
- ROBOTKA, F.: Vom Nutzen der Genossenschaftstheorie. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 8(1958)1, S. 70-82
- ROGGEMANN, H.: Das Modell der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien. Frankfurt 1970
- ROKKAN, S.: Introduction. In: International Social Science Journal 12 (1960), p. 7-14
- ROKKAN, S.: Mass Suffrage, Secret Voting and Political Participation. In: Archives Européennes de Sociologie 2(1961), p. 132-152
- ROSE, A.: A Theory of the Function of Voluntary Associations in Contemporary Social Structure. In: Ders.: Theory and Method in the Social Sciences. Minneapolis 1954, p. 50-71
- ROSE, M.: Industrial Behavior. Theoretical Development Since Taylor. London 1975

- ROSNER, M.: Principle Types and Problems of Direct Democracy in the Kibbutz. In: The Role of Co-operation in Rural Development (International Symposium) Vol. II, Tel Aviv 1965, p. 351 ff.
- ROSNER, M.: Self-Management in Kibbutz-Industry. Organizational Patterns and Psychological Effects. In: Participation Self-Management Vol. 4: Hierarchical Organizations. Zagreb 1973, p. 103-122
- ROSNER, M.: Democracy, equality and change: the Kibbutz and social theory. Derby/Pa 1982
- ROSNER, M.: A Search for 'Coping Strategies' or Forecasts of Cooperative 'Degeneration'. In: Economic and Industrial Democracy 5(1984) p. 391-399
- ROSS, M.G.: Case Histories in Community Organization. New York 1958
- ROSS, J.C.: Toward a Reconstruction of Voluntary Association Theory. In: British Journal of Sociology 23(1972), p. 20-32
- ROTHSCHILD-WHITT, J.: The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models. In: American Sociological Review 44(1979), p. 509-527
- ROUSSEAU, J.J.: Du contrat social. Texte original publ. avec introduction, notes et commentaires par M. HALBWACHS (Bibliothèque philosophique) Paris 1943
- RUBEL, A.J./KUPFERER, H.J.: Perspectives on the Atomistic-Type Society. In: Human Organization 27(1968)
- RÜSTOW, A.: Ortsbestimmung der Gegenwart. Bd. 1, Zürich 1950
- RUS, V.: Influence Structure in Yugoslav Enterprises. In: Industrial Relations 9(1970), p. 148-160
- RUS, V.: Die Institutionalisierung der revolutionären Bewegung. In: SUPEK, R./BOSNJAK, B. (Hg.): Jugoslawien denkt anders. Wien/Frankfurt/Zürich 1971, S. 193-209
- RUS, V.: Limited Effects of Workers' Participation and Political Counter-Power. In: BURNS, T./KARLSON, L./RUS, V. (Eds.): Work and Power. London 1979, p. 223-247
- RUWWE, H.-E.: Die Stellung der Konsumgenossenschaften im Sozialismus Osteuropas. Tübingen 1972
- SABINE, G.H.: The Two Democratic Traditions. In: The Philosophical Review 61(1952) oct., p. 451-474
- SALIN, E.: Unterentwickelte Länder: Begriff und Wirklichkeit. In: FRITSCH, B. (Hg.): Entwicklungsländer. Köln/Berlin 1968, S. 21 ff.
- SALOMON, P.: Genossenschaften und Wirtschaftsordnung. Winterthur 1957
- SANDKULL, B.: Managing the Democratization Process in Work Cooperatives. In: Economic and Industrial Democracy 5(1984), p. 359-389
- SARKYSIANZ, E.: Russland und der Messianismus des Ostens. Berlin 1955
- SAWJER, J.: The altruism scale: a measure of co-operative, individualistic and competitive interpersonal orientation. In: American Journal of Sociology 71(1965/6) p. 407-416
- SCHACHTSCHABEL, H.G.: Genossenschaften. Ihre Geschichte und ihr Wesen. Wolfenbüttel 1948
- SCHACHTSCHABEL, H.G.: Genossenschaften (III): Soziologisch-volkswirtschaftliche Problematik. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Bd. 4. Stuttgart/Göttingen/Tübingen 1964, S. 379-392
- SCHACHTSCHABEL, H.G.: Wirtschaftspolitische Konzeptionen. Stuttgart/Köln/Berlin/Mainz 1967
- SCHACHTSCHABEL, H.G.: Ordnungspolitische Funktionen der Genossenschaften. In: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung (Festschrift für Georg DRAHEIM zum 65. Geburtstag) Göttingen 1968, S. 265-280

- SCHÄFER, G.: Demokratie und Totalitarismus. In: KRESS, G./SENG-HAAS, D. (Hg.): Politikwissenschaft. Eine Einführung in ihre Probleme. Frankfurt 1972, S. 93-134
- SCHANZ, G./RIEKHOF, H.-C.: Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung in der Wirtschaft Niedersachsens. Spardorf 1984
- SCHANZ, G.: Befunde zur Praxis der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. In: LASSMANN, G./SCHWARK, E. (Hg.): Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen. Sonderheft 5 der Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht. Berlin/New York 1985, S. 69-81
- SCHARPF, F.W.: Demokratietheorie zwischen Utopie und Anpassung. Konstanz 1970
- SCHATTSCHNEIDER, E.E.: Das halbsouveräne Volk. In: GRUBE, F./RICHTER, G. (Hg.): Demokratietheorien. Konzeptionen und Kontroversen. Hamburg 1975, S. 81-89
- SCHEER, J./ESPERT, J.: Deutschland, Deutschland alles ist vorbei: Alternatives Leben oder Anarchie? München 1982
- SCHEIN, E.H.: Organizational Psychology. Englewood Cliffs, N.J. 1970, 2nd ed.
- SCHELSKY, H.: Zukunftsaspekte der industriellen Gesellschaft. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 1 (1956), S. 34-41
- SCHELSKY, H.: Der Mensch in der wissenschaftlichen Zivilisation. Köln/Opladen 1961
- SCHELSKY, H.: Mehr Demokratie oder mehr Freiheit? Der Grundsatzkonflikt der 'Polarisierung' in der Bundesrepublik Deutschland. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, vom 20.1.1973
- SCHELSKY, H.: Systemüberwindung, Demokratisierung und Gewaltenteilung. München 1973
- SCHELSKY, H.: Die Arbeit tun die anderen. Klassenkampf und Priesterherrschaft der Intellektuellen. Opladen 1975
- SCHEMPF, H.: Gemeinschaftssiedlungen auf religiöser und weltanschaulicher Grundlage. Tübingen 1969
- SCHERER, F.: The Development of Smallholder Vegetable Production in Kigezi, Uganda. Data, Observations and Experiences. München 1969
- SCHEUCH, E.K.: Soziologische Aspekte der betrieblichen Mitbestimmung. In: RAUSCHER, A. (Hg.): Mitbestimmung. Köln 1968, S. 172-200
- SCHILLER, K.: Die Rolle der Selbsthilfeorganisationen bei der Entwicklung einer freiheitlichen und sozialen Wirtschaftsordnung. Hamburg 1953
- SCHILLER, O.: Die Genossenschaften im Rahmen der politischen Ordnung. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 16(1966)1, S. 20-30
- SCHILLER, O.: Probleme der Entwicklungsländer als neuer Aspekt der Genossenschaftsforschung. In: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung. (Festschrift für G. DRAHEIM). Göttingen 1968, S. 304-311
- SCHLEGELMILCH, C.: Grauer Arbeitsmarkt für Hochschulabsolventen. Zur Typologie von Grauzonenbeschäftigung und Problemen ihrer empirischen Erfassung. In: Soziale Welt 33(1982), 3/4, S. 400-430
- SCHLEICHER, H.: Das System der betrieblichen Selbstverwaltung in Jugoslawien. Berlin 1961
- SCHLUCHTER, W.: Aspekte bürokratischer Herrschaft. Studien zur Interpretation der fortschreitenden Industriegesellschaft. München 1972

- SCHMALENBACH, H.: Die soziologische Kategorie des Bundes. In: Die Dioskuren. Jahrbuch für Geisteswissenschaften. München 1922, Bd. 1. S. 35 ff.
- SCHMIDT, R.: Zur alternativen Kultur. Erscheinungsbild und Strukturen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 11/83 vom 19.3.1984, S. 41-54
- SCHMIDT, S.W.: Bureaucrats as Modernizing Brokers? Clientelism in Columbia. In: Comparative Politics 6(1974)3, p. 429 ff.
- SCHMITT, C.: Politische Theologie. Berlin 1934, 2. Aufl.
- SCHMITT, C.: Verfassungslehre. Berlin 1955
- SCHNEIDER, H.J.: Quantität und qualitative Auswirkungen der Mitarbeiterbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland. In: LEZIUS, M. (Hg.): Vermögenspolitik bei Nullwachstum - Wende in der Lohnpolitik, Frankfurt 1981, S. 57-60
- SCHNEIDER, J.: Family Patrimonies and Economic Behavior in Western Sicily. In: Anthropological Quarterly 42(1969)3, p. 109-129
- SCHNEIDER, P.K.: Wirtschaftliche Entwicklung und sozialer Wandel. München 1971
- SCHOECK, H.: Soziologisches Wörterbuch. Basel/Freiburg/Wien 1973, 7. Aufl.
- SCHORR, G.: Gewinn- und Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 1983, S. 19 ff
- SCHREYÖGG, G. /BRAUN, W.: Zu den Grundsätzen in der Führung im Mitarbeiterverhältnis. In: WiSt, Jg. 5, (1976), S. 56-62
- SCHRÖTTER, G. von: Agrarorganisation und sozialer Wandel. In: NEULOH, O./RUEGG, W. (Hg.): Zur soziologischen Theorie und Analyse des 19. Jahrhunderts. Göttingen 1971
- SCHULEIN, J.A.: Normalität und Opposition. Ueber Ursachen und gesellschaftliche Funktion der "Alternativbewegung". In: LEVIATHAN 11(1983), S. 252-274
- SCHÜTTE, H.: Die Rolle der Genossenschaften bei der Industrialisierung. (Schriftenreihe der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bd. 86). Hannover 1971
- SCHULZE-DELITZSCH, H.: Herrmann Schulze-Delitzschs-Schriften und Reden. (Hg. von F. THORWART) Berlin 1909, Bd. 1
- SCHUMACHER, C.: Verbraucherpolitik und Konsumgenossenschaften. Hamburg 1959
- SCHUMACHER, C.: Konsumgenossenschaften und Wirtschaftsordnung. In: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung. (Festschrift für Georg DRAHEIM). Göttingen 1968, S. 351-366
- SCHUMACHER, E.G.: Grundprobleme der Entstehung von Selbsthilfeorganisationen in Entwicklungsländern. Berlin 1985
- SCHUMANN, M.: Möglichkeiten der Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: Gewerkschaftliche Monatshefte (1969)4, S. 221-231
- SCHUMPETER, J.A. Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Bern 1950
- SCHWÄGLER, G.: Soziologie der Familie. Ursprung und Entwicklung. (Heidelberger Sociologica, 9). Tübingen 1970
- SCOTT, J.F.: The moral economy of the peasant. Rebellion and subsistence in Southeast Asia. New Haven/London 1976.
- SEELMANN-EGGEBERT, E.L.: Die deutschen Genossenschaften. Hamburg 1962
- SEEMAN, M.: On the meaning of alienation. In: American Sociological Review 24(1959), p. 783-791
- SEEMAN, M.: The signals of '68: alienation in pre-crisis France. In: American Sociological Review 37(1972), p. 385-402

- SEIBEL, D.: Genossenschaften in der traditionellen afrikanischen Gesellschaft. In: Vierteljahresberichte der Friedrich-Ebert-Stiftung, Nr. 28 (1967)
- SEIBEL, D.: Self-Management as a Model of Development. The Yugoslav Case. In: SSIP-Bulletin No. 40 (1974) Winter, p. 99-109
- SEIDEL, B.: Industrialismus und Demokratie. Berlin 1954
- SERAPHIM, H.J.: Das ökonomische und soziale Wesen der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Versuch einer theoretischen Begründung). In: Ders.: Vom Wesen der Genossenschaft und ihre steuerliche Behandlung. Neuwied 1951, S. 45-61
- SERAPHIM, H.J.: Genossenschaftswesen und wirtschaftliche Grundgestalt. Ebenda S. 9-44
- SERAPHIM, H.J.: Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen. Karlsruhe 1956
- SERAPHIM, H.J.: Machtkonzentration in der Marktwirtschaft und die Verwirklichung des Wettbewerbs. In: Ordnungsprobleme der Wirtschaft. Wien 1957
- SERAPHIM, H.J.: Wie muss eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaften erfassen? In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 8(1958)1, S. 56-99
- SERAPHIM, H.J.: Theorie der Allgemeinen Volkswirtschaftspolitik. Göttingen 1963, 2. Aufl.
- SEUSTER, H.: Die strukturelle Entwicklung der ländlichen Warengenossenschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 25 (1975)2, S. 107-122
- SHATIL, J.: L'économie collective du Kibboutz israélien. (Bibliothèque internationale de sociologie de la coopération, 12). Paris 1960
- SHATIL, J.: The Economic Management of a Kibbutz Farm. In: The Role of Co-operation in Rural Development. (International Symposium) Vol. II, Tel Aviv 1965, p. 62 ff.
- SHELL, H.: Demokratie. In: GÖRLITZ, A. (Hg.): Handlexikon zur Politikwissenschaft, Bd. 1. Reinbek b. Hamburg 1973, S. 57-62
- SHERIF, M. und C.W.: An Outline of Social Psychology. New York 1956
- SHILS, E.: The Integration of Society. In: Ders.: Center and Periphery. Essays in Macrosociology. Chicago/London 1975, p. 48-90
- SHUCHMAN, A.: Co-determination: Labors Middle Way in Germany. Washington 1957
- SIERAKOWSKY, H.: Von der Organisation zur Gemeinschaft. Beiträge zur geistigen Entwicklung der deutschen Arbeiterschaft. Heidelberg 1947
- SIEVERS, B.: Autorität und Organisation. Ein Laboratorium des Tavistock Instituts. In: Soziale Welt 24(1973)2-3, S. 361-383
- SIGLOCH, J./STEINLE, R.: Die betriebliche Mitarbeiterbeteiligung - erste Ergebnisse und Folgerungen aus einer empirischen Erhebung. In: Mittelstand und Betriebswirtschaft. Bayreuth 1983, Bd. 3, S. 23-47
- SIGRIST, C.: Die Amba und die These der Universalität von Herrschaft. Eine Erwiderung auf einen Aufsatz von Ralf DAHRENDORF. In: Archives Européennes de Sociologie 5(1964)2, S. 272-276
- SIK, O.: Plan und Markt im Sozialismus. Wien 1967
- SIK, O.: Der dritte Weg. Die marxistisch-leninistische Theorie und die moderne Industriegesellschaft. Hamburg 1972

- SIK, O.: Marktwirtschaft ohne Kapitalismus. In: FRICKE, W./GEISLER, A. (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft. Hamburg 1973, S. 283-313
- SIK, O.: Humane Wirtschaftsdemokratie. Ein dritter Weg. Hamburg 1979
- SILBERBERGER, H.-Chr.: Die Beteiligung von Mitarbeitern am Gewinn und Kapital, Frankfurt 1984
- SIMON, H.: The New Science of Management. New York 1960
- SMITH, D.H.: The Importance of Formal Voluntary Organizations für Society. In: Sociology and Social Research 50(1966) p. 483-494
- SOMMER, R./SCHLANGER, D./HACKMAN, R./SMITH, S.: Consumer Cooperatives and Worker Collectives. In: Sociological Perspectives 27 (1984)2, S. 139-157
- SONNEMANN, Th.: Die Genossenschaften in der Wirtschaftsgesellschaft von heute. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 24(1974)3, S. 199-208
- SONNEMANN, Th.: Die Neue Mitte und die Genossenschaften. Göttingen 1977
- SOROKIN, P.: Society, Culture, and Personality. New York 1947
- SOULAS DE RUSSEL, D.J.M.: Les coopératives dans les pays les plus pauvres: rôle fixe des populations rurales et conditions de succès. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 72(1984)1, S. 71-90
- SPINDLER, G.: Mitunternehmertum. Vom Klassenkampf zum sozialen Ausgleich. Lüneburg 1951
- SPIRO, M.E.: Kibbutz. Venture in Utopia. Cambridge/Mass. 1956
- STAEHLE, W.H.: Organisation und Führung soziotechnischer Systeme. Stuttgart 1973
- STAMMER, O.: Gesellschaft und Politik. In: ZIEGENFUSS, W. (Hg.): Handbuch der Soziologie. Stuttgart 1956, S. 530 ff.
- STAMMER, O.: Politische Soziologie. In: GEHLEN, A./SCHELSKY, H. (Hg.): Soziologie. Düsseldorf/Köln 1966, 6. Aufl., S. 277-333
- STANKOVIC, S./BOHM, G.: Jugoslawien: Parteierrschaft und Arbeiterselbstverwaltung. In: Politische Studien 26(1975) No. 224, S. 617-630
- STAVENHAGEN, G.: Proudhon, Pierre Joseph. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 8. Stuttgart/Göttingen/Tübingen 1964, S. 638-641
- STEIN, E./REISACHER, E. (Hg.): Mitbestimmung über den Arbeitsplatz. Köln 1980
- STEINBRENNER, H.P.: Arbeitsorientierte Unternehmensverfassung. Ein Weg zur Mitbestimmung aus Mitverantwortung. Frankfurt/New York 1975
- STEINER, J.: Bürger und Politik. Meisenheim/Glan 1969
- STEINKAMP, H.: Gruppendynamik und Demokratisierung. Ideologiekritische und sozialetische Studien zur empirischen und angewandten Kleingruppenforschung (Sozialwissenschaftliche Analysen, 10). München 1973
- STEINMANN, H./HEINRICH, M./MÜLLER, H.: Individuelle Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer - Oekonomische und verhaltenswissenschaftliche Aspekte des Porst-Modells. In: LEZIUS, M. (Hg.): Vermögenspolitik bei Nullwachstum - Wende in der Lohnpolitik. Frankfurt 1981, S. 89-108
- STEINMANN, H./MÜLLER, H./KLAUS, H.F.: Arbeitnehmer-Beteiligungsmodelle. In: Die Betriebswirtschaft 1982, S. 117-134



- STEMMLE, T.M.: Massenkommunikation - Kollektive Kommunikation der Sozietät. Zürich 1971
- STETTNER, L.: Genossenschaften und Entwicklungsstrategie. In: Annalen der Gemeinwirtschaft 35(1966)1, S. 63-82
- STÖTZEL, B.: Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Typische Umsetzungsprobleme im Modell Hoppmann. In: NUTZINGER, H.G. (Hg.): Mitbestimmung und Arbeiterselbstverwaltung. Praxis und Programmatik. Frankfurt/New York 1982, S. 533-548
- STOJANOVIC, S.: Social Self-Government and Socialist Community. In: Praxis. Edition Internationale. 4(1968)1-2, p. 104-116
- STOJANOVIC, S.: Kritik und Zukunft des Sozialismus. Frankfurt 1972
- STOLLREITHER, K.: Mitbestimmung -Ideologie oder Partnerschaft? München 1975
- STRACK, H.-Chr.: Die Beteiligung von Mitarbeitern am Gewinn und Kapital. Frankfurt/Bern/New York 1984
- STRYJAN, Y.: Self-Management. The Case of the Kibbutz. In: Economic and Industrial Democracy 4(1983)2, p. 243-283
- STZCELEWICZ, W.: Herrschaft ohne Zwang. In: HARTFIEL, G. (Hg.): Die autoritäre Gesellschaft. (Kritik, Bd. 1). Opladen 1972, 3. Aufl.
- SUPEK, R.: Das Schicksal der Produktionsgemeinschaft. In: Ders.: Soziologie und Sozialismus. Probleme und Perspektiven. Freiburg/Br. 1970, S. 165-177
- SYMANOWSKI, H.: Ueberlegungen zur Mitbestimmung. In: Stimmen der Zeit, 12(1970)
- SYWOTTEK, A.: Genossenschaften oder die konkrete Utopie der "kleinen Leute". In: Selbstverwaltung und Arbeiterbewegung. (Jahrbuch Arbeiterbewegung 1982). Frankfurt 1982, S. 11-38
- TALMON-GARBER, Y.: Social Change and Family Structure. In: International Social Science Journal 14(1962)3, p. 368-384
- TANNENBAUM, A.S.: Social Psychology of the Work Organization. London 1966
- TANNENBAUM, A.S.: Kontrolle in Organisationen. In: TURK, K. (Hg.): Organisationstheorie. Hamburg 1975, S. 175-192
- TANNER, V.: Die Genossenschaftsidee als staatsbildende Kraft der Demokratie. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 7 (1957)2, S. 253-262
- TARROW, S.: Peasant Communism in Southern Italy. (Yale Studies in Political Science, 21) London/New Haven 1967
- TARROW, S.: The Urban - Rural Cleavage in Political Involvement: The Case of France. In: American Political Science Review 65(1971) p. 341-357
- TAUTSCHER, A.: Diskussionsvotum. In: Aktuelle Genossenschaftsprobleme. Basel 1953, S. 136-144
- TAUTSCHER, A.: Einkommenspolitik und Genossenschaftswesen. Göttingen 1955
- TAUTSCHER, A.: Die Wende in der Wirtschaftsentwicklung. Von ökonomischen Quantum zum Quale des Menschen. (Volkswirtschaftliche Schriften, 222) Berlin 1975
- TEICHERT, J.: Die kollektive Selbstverwaltung der Betriebe im Rahmen der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien. Bonn 1959
- TEUTEBERG, H.J.: Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland. Tübingen 1961

- THALHEIM, K.C.: Oestliche Wirtschaftssysteme und ihre Wandlungen. In: Ders. (Hg.): Wachstumprobleme in den osteuropäischen Volkswirtschaften. Berlin/München 1968
- THALHEIM, K.C.: Systemtypische Merkmale von Wirtschaftsordnungen. In: Sozialwissenschaftliche Untersuchungen. (Festschrift für G. ALBRECHT). Berlin 1969, S. 329-341
- THALHEIM, K.C.: Um die Zukunft unserer Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 20 (1973), S. 3-21
- THOMAS, H./LOGAN, Ch.: Mondragon. An Economic Analysis. London 1982
- THOMAS, R.: Die kalkulierte Emanzipation. Zur Theorie und Praxis gesellschaftlicher Transformationsprozesse im Sozialismus. In: HARTFIEL, G. (Hg.): Emanzipation - Ideologischer Fetisch oder reale Chance? Opladen 1975, S. 125-168
- THOMAS, W.J.: Person und Sozialverhalten. Neuwied 1965
- THOMASON, G.F.: Workers' Participation in Private Enterprise Organizations. In: BALFOUR, C. (Ed.): Participation in Industry. London 1973, p. 138 ff.
- THOMPSON, E.P.: Die "moralische Oekonomie" der englischen Unterschichten im 18. Jahrhundert. In: Ders.: Plebejische Kultur und moralische Oekonomie. Frankfurt/Berlin 1980, S. 67-130
- THORNLEY, J.: Workers Cooperatives: Jobs and Dreams. London 1981
- THORSRUD, E.: Demokratisierung der Arbeitsorganisation. Einige konkrete Methoden zur Neustrukturierung des Arbeitsplatzes. In: VILMAR, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb. Reinbek b. Hamburg 1973, S. 117 ff.
- THORSRUD, E./EMERY, F.E.: Industrial Democracy in Norway: Employee Representation and Personal Participation. In: ADIZES, I./BORGESE, E. (Eds.): Self-Management. New Dimensions to Democracy. Sta. Barbara/Oxford 1975, p. 101-113
- THORSRUD, E./SØRENSEN, B.A./GUSTAVSEN, B.: Sociotechnical Approach to Industrial Democracy in Norway. In: DUBIN, R. (Ed.): Handbook of Work, Organization and Society. Chicago 1976, p. 421-464
- TILlich, P.: Participation and Knowledge. In: Sociologica. Aufsätze M. HORKHEIMER zum 60. Geburtstag gewidmet. (Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Bd. 1) Frankfurt 1955, S. 201-209
- TINBERGEN, J.: Kommt es zu einer Annäherung zwischen den kommunistischen und den freiheitlichen Wirtschaftsordnungen. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 8 (1963) S. 11-20
- TINGSTEN, E.: Political Behavior. Studies in Election Statistics. London 1937
- TIPTON, S.M.: Getting Saved from the Sixties. Berkeley 1982
- TJADEN, K.H.: Soziales System und sozialer Wandel. Untersuchung zur Geschichte und Bedeutung zweier Begriffe. Stuttgart 1969
- TÖNNIES, F.: Gemeinschaft und Gesellschaft. Leipzig 1887
- TÖNNIES, F.: Gemeinschaft und Gesellschaft. In: VIERKANDT, A. (Hg.): Handwörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1959, 2. Aufl. S. 180-191
- TOLKSDORF, M.: Ota Sik, die sozialistische Marktwirtschaft. Köln 1973
- TOPITSCH, E.: Gottverdingung und Revolution. München 1973
- TOTOMIANZ, V.F.: L. Blanc. In: Internationales Handwörterbuch des Genossenschaftswesens. Bd. 1. Berlin 1928, S. 119 ff.
- TOTOMIANZ, V.F.: Grundlagen des Genossenschaftswesens. Berlin 1928, 2. Aufl.

- TOTOMIANZ, V.F.: Postulats et conséquences sociologiques des organisations coopératives. In: Revue des Etudes Coopérationnelles 31(1959) 115, p. 23-30
- TRAPPE, P.: Zur Entwicklungsfunktion des Genossenschaftswesens unter Berücksichtigung vorgegebener Sozialstrukturen. In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 118(1962), S. 442-461
- TRAPPE, P.: Genossenschaften. In: BESTERS, H./BOESCH, E.E. (Hg.): Entwicklungspolitik. Handbuch und Lexikon. Stuttgart/Berlin/mainz 1966, S. 1179-1185
- TRAPPE, P.: Die Entwicklungsfunktion des Genossenschaftswesens am Beispiels ostafrikanischer Stämme. (Soziologische Texte, 31). Neuwied 1966
- TRAPPE, P.: Soziologische Aspekte des modernen Genossenschaftswesens, unter besonderer Berücksichtigung der Schweiz. In: ATTESLANDER, P./GIROD, R. (Hg.): Soziologische Arbeiten I, Bern/Stuttgart 1966, S. 117-136
- TRAPPE, P.: Warum Genossenschaften in Entwicklungsländern? (Soziologische Essays) Neuwied/Berlin 1966
- TRAPPE, P.: Trägergruppen in Entwicklungsländern. Zur Theorie des sozialen Wandels. In: Civitas. Jahrbuch für christliche Gesellschaftsordnung 7(1968), S. 79-104
- TRAPPE, P.: Genossenschaften. In: LEFRINGHAUSEN, K./ZWIEFELHOFER, H. (Hg.): Partner im Entwicklungsprozess. Wuppertal 1970, S. 95-106
- TRAPPE, P.: Aspekte des "Development from Below" und der "Popular Participation". In: SSIP-Bulletin, No. 40 (1974) Winter, S. 88-98
- TRAPPE, P.: Soziale Norm, Normalität und Wirklichkeit. In: SSIP-Bulletin No. 43(1976) Sommer, S. 144-161
- TRAPPE, P.: Interview mit Bundesminister Egon BAHR (18. No. 1976). In: SSIP-Bulletin No. 44 (1976) Winter, S. 5-31
- TRAPPE, P.: Entwicklungssoziologie. Basel 1984
- TOURAINÉ, A.: Industriesoziologie. In: KOENIG, R. (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 2, Stuttgart 1969, S. 408-443
- TUCHTFELDT, E.: Der "Interventionskapitalismus" - eine gemischte Wirtschaftsordnung. In: WATRIN, Chr./WILLGERODT, H. (Hg.): Widersprüche der Kapitalismuskritik. Bern/Stuttgart 1976, S. 61 ff.
- TUVESON, E.L.: Millenium and Utopia. Berkeley/Los Angeles 1949
- ULLRICH, G.: Genossenschaften in der zentralgeplanten Wirtschaft der Volksrepublik Polen. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 24(1974)3, S. 221-227
- UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION (UNIDO): Nature and Role of Industrial Cooperative in Industrial Development. Vienna 1969
- UNITED NATIONS RESEARCH INSTITUTE FOR SOCIAL DEVELOPMENT: Research Notes 3 (1970), dec., Geneva.
- UTZ, A.F.: Zwischen Neoliberalismus und Neomarxismus. Die Philosophie des "Dritten Weges". Köln/Bonn 1975
- UTZ, A.F./STREITHOFEN, H.B. (Hg.): Demokratie und Mitbestimmung. Referate und Diskussionen (Symposium Internationale). Stuttgart 1970
- VALKO, L.: Cooperative Ideas in the Eastern and Western World. In: Ders.: Essays on Modern Cooperation. Washington 1964, p. 58-75

- VALKO, L.: Das wirtschaftliche Wesen der Genossenschaft in seiner Beziehung zum Staat. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 14 (1964)2, S. 171-190
- VANEK, J.: Self-Management. Economic Liberation of Man. (Selected Readings). Harmondsworth 1975
- VANEK, J.: Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung. Frankfurt/New York 1975
- VERBA, S.: Democratic Participation. In: The Annals of the American Academy of Political and Social Sciences (1967) sept., p. 53-78
- VERBA, S.: Politische Teilnahme und Einflußstrategien - Eine vergleichende Untersuchung. In: ZIMPEL, G. (Hg.): Der beschäftigte Mensch. München 1970, S. 172-184
- VERBA, S./BRODY, R.: Participation, Policy Preferences and the War in Vietnam. In: Public Opinion Quarterly 34 (1970)3, p. 325-332
- VERFASSUNG DER SOZIALISTISCHEN FOEDERATIVEN REPUBLIK YUGOSLAWIENS. Belgrad 1974 (Deutsche Ausgabe)
- VESTER, M.: Die portugiesische Agrarreform als Versuch einer neuen "moralischen Oekonomie". In: STUEDEMANN, P.E./RECTOR, M. (Hg.): Arbeiterbewegung und kulturelle Identität. Frankfurt 1983
- VIDALENC, J.: Louis Blanc. (Coll. du Centenaire de la Révolution de 1848). Paris 1948
- VIERHELLER, R.: Informationsgefälle und Entscheidungskoordination in der integrierten Genossenschaft. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 24(1974)1, S. 3-19
- VIERHELLER, R.: Demokratie und Management. Grundlagen einer Managementtheorie genossenschaftlich-demokratisch verfasster Unternehmen. Göttingen 1983
- VIERKANDT, A.: Kleine Gesellschaftslehre. Stuttgart 1949
- VIERKANDT, A.: Die genossenschaftliche Lebensform der Naturvölker. In: Ders. (Hg.): Handwörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1959, 2. Aufl., S. 191-201
- VIERKANDT, A.: Solidarität. In: BERNSDORF, W. (Hg.): Wörterbuch der Soziologie Bd. 3, Frankfurt 1972, S. 704-706
- VILLEGAS VELASQUEZ, R.: Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften. Tübingen 1975
- VILMAR, F.: Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Frankfurt 1971
- VILMAR, F.: Mitbestimmung - Fiasko und Neubeginn. In: Stimme der Gemeinde 23(1971)
- VILMAR, F.: Mitbestimmung und Partnerschaft im Betrieb. Eine kritische Bestimmung ihres Verhältnisses. In: FRICKE, W./GEISLER, A. (Hg.): Demokratisierung der Wirtschaft. Hamburg 1973, S. 208-223
- VILMAR, F. (Hg.): Menschenwürde im Betrieb. Reinbek b. Hamburg 1973
- VILMAR, F. (Hg.): Industrielle Demokratie in Westeuropa. Menschenwürde im Betrieb II. Reinbek b. Hamburg 1975
- VILMAR, F.: Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: DIEFENBACHER, H./NUTZINGER, H.G. (Hg.): Mitbestimmung. Probleme und Perspektiven der empirischen Sozialforschung. Frankfurt/New York 1981, S. 281-296
- VILMAR, F./SATTLER, K.-O.: Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung der Arbeit. Systematische Integration der wichtigsten Konzepte. Köln/Frankfurt 1978

- VOGT, H.: Sozialverband Unternehmen. Eine Alternative zur arbeitsrechtlichen Mitbestimmungsstrategie. Stuttgart/Bern 1981
- VOIGT, F.: Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen. In: WEDDIGEN, W./VOIGT, F. (Hg.): Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung. Berlin 1962, Bd. 1
- VRATUSA, A.: Further Development of Self-Management in Yugoslavia and its Sociopolitical Aspects. In: ADIZES, I./BORGESE, E. (Eds.): Self-Management. New Dimensions to Democracy. Sta. Barbara/Oxford 1975, p. 49-56
- WACHTEL, H.: Workers' Management and Workers' Wages. Theory and Practice of Participatory Socialism. Ithaka/N.Y. 1973
- WAGNER, U.: Funktionen von "Einkommen" und "Gewinn" im Wirtschaftssystem Jugoslawiens. In: HENSEL, K.P./WAGNER, U./WESSELY, K.: Das Profitprinzip - Seine ordnungspolitischen Alternativen in sozialistischen Wirtschaftssystemen. Stuttgart 1972, S. 134-152
- WALKER, K.F.: Industrial Democracy. Fantasy, Fiction or Fact? London 1970
- WALKER, K.F.: La participation des travailleurs à la gestion au niveau de l'atelier. In: SPITAELS, G. (Ed.): Les conflits sociaux en Europe. Versiers 1971, p. 238-254
- WALKER, K.F.: Mitbestimmung im Management im internationalen Vergleich. In: Soziale Welt 26(1975)2, S. 156 ff.
- WALKER, J.L.: The Elitist Theory of Democracy. In: American Political Science Review 60(1966), p. 285-295
- WALL, T.D./LISCHERON, J.A.: Zum Begriff der Partizipation. In: GRUNWALD, W./LILGE, G.H. (Hg.): Partizipative Führung. Bern/Stuttgart 1980, S. 73-79
- WALLERSTEIN, I.: The Road to Independence. Ghana and Ivory Coast. Paris/The Hague 1964
- WARBASSE, J.P.: The Cooperative Way. A Method of World Reconstruction. Chicago/New York/Washington 1946
- WARNER, W.K./Miller, S.J.: Organizational Patterns in Two Types of Voluntary Associations. In: American Journal of Sociology 69(1964) may, p. 654-657
- WATERSTON, A.: Planning in Yugoslavia. Baltimore 1962
- WATKINS, W.P.: Workers' Co-operative Production. Its Place in the International Co-operative Movement. In: Co-operators' Yearbook 1956
- WATKINS, W.P.: The Nature of Co-operative Principles. In: Co-operative College Papers 13(1967), p. 81-92
- WATRIN, Chr.: Politische Oekonomie der demokratisierten Gesellschaft. In: Der Streit um die Gesellschaftsordnung (Sozialwissenschaftliche Studien für das Schweizerische Institut für Auslandsforschung, Bd. 3, N.F., hrsg. von F.A. LUTZ) Zürich 1975, S. 113-142
- WATRIN, Chr.: Arbeiterselbstverwaltung und gesellschaftliches Eigentum - Ein Weg zur Humanisierung der Wirtschaft? - In: Ordo. Jahrbuch für Gesellschaftspolitik 26(1975) S. 79-96
- WATRIN, Chr.: Oekonomie der Alternativen - eine Alternative? In: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik 31(1982)3, S. 149 ff.

- WATRIN, Chr.: Selbstverwaltete Unternehmen und Produktionsmittel-eigentum. In: WATRIN, Chr./WILLGERODT, H. (Hg.): Wider-sprüche der Kapitalismuskritik (Festschrift für A. MÜLLER-AR-MACK). Bern/Stuttgart 1976, S. 157-178
- WEBB, B. und S.: A Constitution for a Socialist Commonwealth of Great Britain. London 1921
- WEBER, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Sozio-logie. 2 Bde. Tübingen 1956, 4. Aufl.
- WEBER, M.: Soziologische Grundbegriffe. (Sonderdruck aus: Wirtschaft und Gesellschaft) Tübingen 1960
- WEBER, M.: Wissenschaft als Beruf. In: Gesammelte Aufsätze zur Wissen-schaftslehre (1922). Tübingen 1973, 4. Aufl., S. 582-613
- WEBER, M.: Wir Genossenschaftler und die Zukunft Europas. (Hrsg. v. Verband Schweizerischer Konsumgenossenschaften) Basel o.J.
- WEBER, R.: Die organisationsrechtliche Stellung des Vorstandes der einge-tragenen Genossenschaft. Marburg/Lahn 1962
- WEBER, W.: Das Verhältnis Staat- Genossenschaften in Oesterreich. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 14(1964)2, S. 145-165
- WEDDIGEN, W.: Mitbestimmung. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaft-ten. Bd. 7. Stuttgart/Göttingen/Tübingen 1961
- WEDDIGEN, W.: Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung. Berlin 1962
- WEINBERGER, M.-L.: Konservative, Sozialdemokraten und die Selbsthilfe. In: Die neue Gesellschaft 30(1983)9
- WEIPPERT, G.: Genossenschaftswesen und soziale Marktwirtschaft. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 1(1950), S. 9-29
- WEIPPERT, G.: Die kulturellen Aspekte des Genossenschaftswesens. In: Aktuelle Genossenschaftsprobleme. Basel 1953, S. 155-174
- WEIPPERT, G.: Zur Soziologie des Genossenschaftswesens. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 7 (1957), S. 112-144
- WEIPPERT, G.: Vollproduktivgenossenschaften als Lebensgemeinschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 10(1960) 2, S. 243-252
- WEIPPERT, G.: Vereinbarung als drittes Ordnungsprinzip. In: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 14(1963)3, S. 169-178
- WEIPPERT, G.: Jenseits von Individualismus und Kollektivismus. Studien zum gegenwärtigen Zeitalter. Düsseldorf 1964
- WEIPPERT, G.: Das Jahrhundert zwischen Individualismus und Kollekti-vismus. Ebenda, S. 15-17
- WEIPPERT, G.: Die Bildung sozialer Gruppen. Ebenda S. 96-119
- WEISSER, G.: Form und Wesen der Einzelwirtschaft. Stuttgart 1947
- WEISSER, G.: Sind die Genossenschaften reformbedürftig? In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 5(1955) S. 200-217
- WEISSER, G.: Wirtschaft. In: ZIEGENFUSS, W. (Hg.): Handbuch der Soziologie, Bd. II, Stuttgart 1956, S. 970-1101
- WEISSER, G.: Genossenschaften. Bonn/Bad Godesberg 1968
- WENOCUR, S.: The Adaptability of Voluntary Organizations: External Pressures and United Way Organizations. In: Policy and Politics 3(1975)4, p. 3-24
- WERSICH, R.B.: Betriebsdemokratie und Mitbestimmung in Schweden. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 19 (1974), S. 25-38
- WERTHEIM, E.G.: Workers' Participation and Industrial Relations. Trends towards Decentralization. In: Industrial Relations 31(1976), p.98-111

- WHYTE, W.F.jr.: The Organization Man: New York/London 1956
- WHYTE, W.F.jr.: Worker Participation: International and Historical Perspectives. 1983
- WILBRANDT, H.: Gedanken über die Rolle und den Aufbau landwirtschaftlicher Genossenschaften in den Entwicklungsländern. In: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung (Festschrift für Georg DRAHEIM) Göttingen 1968, S. 332-348
- WILKENING, H.: Some Perspectives on Change in Rural Societies. In: EISENSTADT, S.N. (Hg.): Comparative Politics on Social Change. Boston 1968, p. 114-131
- WINDHOFF-HERITIER, A.: Selbsthilfe-Organisationen. Eine Lösung für die Sozialpolitik der mageren Jahre? In: Soziale Welt 33(1982)1, S. 49-66
- WIRTSCHAFTSWOCHE No. 9 (1976), vom 27.2.1976
- WITTELSBERGER, H.: Sozialistische Marktwirtschaft - ein Modell zur Reform der Unternehmensverfassung? In: Ordo. Jahrbuch für Gesellschaftspolitik 20(1969), S. 69-101
- WOLF, E.R.: Kinship, Friendship, and Patron-Client Relations in Complex Societies. In: BANTON, M. (Ed.): The Social Anthropology of Complex Societies. London 1968, 2nd ed., p. 1-22
- WOLF, E.: Tanzania heute: Das Ende einer Utopie? Die Idee vom "tanzanischen Sozialismus". In: Internationales Afrika Forum 10(1974)6, S. 367 ff.
- WOODWORTH, W.: Forms of Employee Ownerships and Worker's Control. In: Sociology of Work and Occupations 8(1981)2, p. 195-200
- WOODWORTH, W.: Workers as Bosses. In: Social Policy 11(1981)4, p. 40-45
- WURMS, S.: Das Leben in den historischen Kommunen. Köln 1977
- YINGER, J.M.: Counterculture and Social Change. In: YINGER, J.M./ CUTLER, S.J. (Eds.): Major Social Issues. New York 1978, p. 476-497
- YOUNGJOHNS, B.J.: Co-operative Principles in Rural Development. In: Co-operative College Papers 13(1967) june, p. 93-100
- YUNKER, J.A.: Ein Ueberblick über marktsozialistische Formen: In: Annalen der Gemeinwirtschaft 44(1975)2, S. 145-183
- ZALESKI, E.: Planning Reforms in the Sovjet Union, 1962 - 1966. An Analysis of Recent Trends in Economic Organization and Management. Chapel Hill 1967
- ZEIDLER, W.: Recht. In: Welt der Politik (Hrsg. v. H. RICHTER). Frankfurt/Berlin/München 1971, S. 91-138
- ZEUNER, B.: Wahlen ohne Auswahl. Die Kandidatenaufstellung zum Bundestag. In: STEFFANI, W. (Hg.): Parlamentarismus ohne Transparenz (Kritik, Bd. 3). Opladen (1971) 1973, 2. Aufl., S. 165-190
- ZIEGENFUSS, W.: Eine dritte Wirtschaftsform. Die Genossenschaft im Gefüge der Wirtschaft. In: Finanzarchiv, N.F. 8(1941), S. 115 ff.
- ZIEGENFUSS, W.: Die Genossenschaften. Berlin 1948
- ZIEGENFUSS, W.: Handbuch der Soziologie, 2 Bde. Stuttgart 1956
- ZIEGLER, H.: Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung. Stuttgart 1970
- ZIEGLER, R.: Organisation. In: KÖNIG, R. (Hg.): Soziologie. Frankfurt 1967, Neuauflage, S. 234-241
- ZIEHE, Th.: Pubertät und Narzissmus. Frankfurt/Köln 1979, 3. Aufl.
- ZIJDERVELD, A.C.: Die abstrakte Gesellschaft. Frankfurt 1972

- ZIMMER, E.: Die Form des neuen Menschen. In: ZEIT-Magazin 1984, N. 42-44
- ZIMPEL, G.: Einführung. In: Dies. (Hg.): Der beschäftigte Mensch. Beiträge zur sozialen und politischen Partizipation. München 1970
- ZIMPEL, G.: Politische Beteiligung. In: GÜRLITZ, A. (Hg.): Handlexikon zur Politikwissenschaft, Bd. 2, Reinbek b. Hamburg 1973, S. 327-332
- ZIMPEL, G. (Hg.): Der beschäftigte Mensch. Beiträge zur sozialen und politischen Partizipation. München 1970
- ZIMPEL, G.: Selbstbestimmung oder Akklamation? Politische Teilnahme in der bürgerlichen Demokratietheorie. Stuttgart 1972
- ZWILGMEYER, F.: Kultur. In: ZIEGENFUSS, W. (Hg.): Handbuch der Soziologie, Bd. II, Stuttgart 1956, S. 1102-1196



## **Personenregister**



- Abbé, E.: 116, 413  
 Abbots, F.: 338, 413  
 Adizes, I.: 109, 140, 141, 144,  
 146, 149, 150, 161,  
 162, 168, 316, 379,  
 413,  
 Adler, M.: 3, 4, 12, 413,  
 Adorno, Th.: 246, 413  
 Agger, R.E.: 45, 50, 56, 413  
 Ahlberg, R.: 276, 296, 413  
 Albers, W.: 359  
 Albert, H.: 360  
 Albrecht, G.: 203, 214, 215, 218,  
 220, 221, 223, 262, 279,  
 304, 307, 341, 397, 413  
 Aldrich, H.: 271, 413  
 Allard, E.: 52  
 Almond, G.: 24, 42, 50, 52, 56,  
 413  
 Andreae, C.A.: 116, 167, 177,  
 191, 227, 398, 413  
 Andresen, G.: 135, 137, 413  
 Anthes, L.: 293, 413  
 Antoni, A.: 215, 221, 223, 292,  
 413  
 Apel, G.: 79, 118, 125, 413  
 Argyris, C.: 87, 103, 414  
 Armbruster, B.: 258, 284, 414  
 Arneson, R.: 353, 414  
 Arnstein, S.: 79, 83, 414  
 Aron, R.: 395, 414  
 Aronsen, E.: 274  
 As, D.: 48, 90, 282, 297, 339  
 Ashford, D.: 42, 247, 338, 414  
 Atteslander, P.: 102, 103, 192,  
 414  
 Aurich, H.: 278, 414  
 Babchuk, N.: 70  
 Back, J.: 311, 337, 372, 373, 374,  
 375, 376, 403, 414  
 Backhaus, C.: 132, 133  
 Backhaus, J.: 414  
 Bader, E.: 170, 178, 414  
 Badura, B.: 64, 414  
 Bahr, E.: 250  
 Bahrdt, H.P.: 88  
 Bailey, F.G.: 57, 414  
 Bakunin, M.: 307  
 Baldus, R.D.: 247, 414  
 Bales, R.F.: 192, 414  
 Balfour, C.: 170, 220, 222,  
 279, 414  
 Ball, R.A.: 341, 414  
 Ballerstedt, E.: 114, 115, 136  
 414  
 Banfield, E.C.: 326, 414  
 Banks, A.: 56, 414  
 Banton, M.: 328, 329  
 Barbier, Ch.-H.: 250, 378, 414, 415  
 Barbu, M.: 215, 300  
 Bardey, E.: 71, 73, 415  
 Barkai, H.: 202, 204, 205, 207,  
 221, 415  
 Barnes, L.B.: 103, 415  
 Batstone, E.: 266, 415  
 Bauer, P.T.: 236, 415  
 Baumgartner, P.: 415  
 Baur, J.F.: 270, 415  
 Bayerisches Staatsministerium für  
 Arbeit u. Sozialordnung: 119, 130, 415  
 Becker, R.: 308, 415  
 Behrendt, R.F.: 5, 6, 10, 12, 75, 236,  
 237, 238, 246, 340, 415  
 Behrens, F.: 166, 415  
 Beilhofer, M.: 415  
 Beissel, C.: 201  
 Bell, D.: 76, 274, 415  
 Bell, N.W.: 326  
 Bellebaum, A.: 396, 415  
 Belshaw, C.S.: 34, 416  
 Benda, E.: 43, 416  
 Bendix, R.: 305, 340, 416  
 Benecke, D.W.: 226, 232, 242, 246,  
 322, 416  
 Benelli, G.: 277, 316, 323, 416  
 Benne, K.D.: 82, 90  
 Ben Ner, A.: 205, 220, 264, 416  
 Bennett, J.W.: 248, 416  
 Bennis, W.G.: 90, 416  
 Ben-Rafael, E.: 211, 416  
 Berber, F.: 35, 416  
 Berelson, B.: 49, 51, 62, 63, 197, 416  
 Berger, J.: 364, 416  
 Bergmann, H.: 332, 416  
 Bergmann, J.E.: 405, 416  
 Bergmann, Th.: 213, 227, 315, 417  
 Bergson, A.: 169, 417  
 Bermbach, U.: 66, 145, 294, 417  
 Bernsdorf, W.: 35, 74, 87, 225, 268,  
 368, 417  
 Bernstein, E.: 217  
 Bertsch, G.: 294, 417  
 Besters, H.: 185, 199, 226, 314  
 Betsch, O.: 230, 294, 417  
 Beuthien, V.: 417  
 Beyme, K. von: 41, 68, 69, 471  
 Beywl, W.: 350, 357, 417  
 Bicanic, R.: 146, 417  
 Biedenkopf, K.H.: 90, 142, 417  
 Biermann, H.: 96, 417

Bihl, G.: 110, 417  
 Billis, D.: 417  
 Blanc, L.: 217, 247, 337, 369, 370  
 Blau, P.: 70, 90, 105, 295, 392, 417  
 Bloch, E.: 1, 417  
 Block, J.: 417  
 Blohm, G.: 157  
 Blümle, E.B.: 219, 281, 418  
 Blum, F.: 132, 141, 163, 171, 201, 418  
 Blumberg, P.: 89, 102, 221, 302, 418  
 Blume, O.: 293  
 Blumer, H.: 29, 418  
 Böhler, E.: 95, 96, 418  
 Bösch, E.E.: 185  
 Boettcher, E.: 44, 55, 133, 169, 198, 218, 221, 232, 242, 257, 270, 292, 307, 308, 310, 322, 332, 401, 418  
 Boggis, F.: 220, 221, 222, 262, 279, 418  
 Bohm, G.: 147  
 Bohnet, M.: 237  
 Boissevain, J.: 328, 340, 418  
 Borgese, E.: 109, 140, 141, 146, 149, 150, 161, 162, 168, 316, 379, 418  
 Borries, A. von: 66, 418  
 Bosetzky, H.: 79, 90, 275, 276, 296, 358, 366, 392, 418  
 Bosnjak, B.: 283, 295  
 Boson, M.: 383, 384, 418  
 Boss, H.D.: 293  
 Bottomore, T.B.: 64, 66, 418  
 Bourgeois, L.: 350  
 Bouvard, M.: 418  
 Bradford, L.P.: 82, 419  
 Bradley, K.: 117, 419  
 Brand, K.-W.: 355, 361, 419  
 Braun, W.: 106  
 Bredow, W. von: 374, 375, 419  
 Brentano, D. von: 269, 419  
 Bress, L.: 161, 264, 273, 316  
 Briefs, G.: 77, 318  
 Brody, R.: 42  
 Broermann, J.: 318  
 Brombach, H.: 350, 357  
 Broom, L.: 48, 419  
 Browning, R.P.: 46, 419  
 Brunner, O.: 334, 419  
 Bryson, L.: 71

Buber Agassi, J.: 14, 107, 113, 273, 288, 289, 419  
 Buchez, P.J.B.: 217, 337, 369, 370  
 Buckley, W.: 26, 419  
 Büscher, H.: 244, 419  
 Burghardt, A.: 78, 79, 85, 87, 119, 336, 419  
 Burisch, W.: 302, 419  
 Burkolter, V.: 329, 419  
 Burnham, J.: 96, 395  
 Burns, T.: 108, 294, 340, 419  
 Busch-Lüty, C.: 202, 419  
 Cabet, E.: 201, 267  
 Campbell, A.: 50, 419  
 Cartwright, D.: 90, 297  
 Casselmann, P.H.: 218, 419  
 Castro de la Cruz, F.: 161, 419  
 Cattel, R.B.: 104, 420  
 Cerne, F.: 161, 420  
 Cherry, C.: 26, 27, 420  
 Cholaj, H.: 308, 309, 310, 420  
 Churchward, L.G.: 306, 420  
 Clarke, T.: 267, 420  
 Clausing, G.: 374, 420  
 Clayre, A.: 420  
 Clegg, H.: 221, 420  
 Coch, L.: 90, 297, 420  
 Coenen-Huther, J.: 203, 420  
 Cole, G.H.D.: 71, 92, 94, 167, 420  
 Colm, G.: 318, 420  
 Conert, H.: 166, 420  
 Cooley, C.H.: 192, 420  
 Cornforth, C.: 262, 420  
 Coser, L.A.: 34, 86, 271, 331, 420  
 Cotgrove, S.F.: 297, 420  
 Cousins, A.N.: 326, 420  
 Craig, J.G.: 228, 384, 420  
 Crombie, A.D.: 337  
 Croner, F.: 2, 41, 44, 65, 421  
 Crüger, H.: 183, 214, 215, 261, 262, 263, 397, 421  
 Crutchfield, R.S.: 297  
 Cuvillier, A.: 217, 421  
 Däubler, W.: 79, 89, 107, 141, 216, 263, 278, 280, 421  
 Dahl, R.A.: 47, 50, 61, 62, 67, 421  
 Dahlgren, H.E.: 53  
 Dahlström, E.: 111  
 Dahmer, H.: 46, 421  
 Dahrendorf, R.: 36, 38, 65, 86, 87, 88, 96, 163, 302, 319, 389, 421

- Darin-Drabkin, H.: 203, 204, 207,  
 272, 275, 289, 421  
 Davidovic, G.: 377, 398, 421  
 De Cocq, G.: 25, 42, 53, 54, 191,  
 421  
 Defournay, J.: 262, 421  
 Deimer, K.: 366, 421  
 Denney, R.: 63  
 Deppe, F.: 111, 421  
 Desroche, H.: 289, 339, 421  
 Dettling, W.: 385, 386, 421  
 Deutsch, K.: 67  
 Deutscher, I.: 68, 421  
 Diederichs, E.H.: 260, 270, 276,  
 290, 422  
 Diefenbacher, H.: 422  
 Dienel, P.: 32, 69, 422  
 Digby, M.: 92, 422  
 Di Palma, G.: 44, 47, 48, 53,  
 422  
 Disraeli, B.: 41  
 Djilas, M.: 147, 395, 422  
 Dobias, P.: 160, 422  
 Doel, J. van den: 396, 422  
 Dopfer, K.: 395, 422  
 Downs, A.: 61, 422  
 Draheim, G.: 15, 43, 184, 186,  
 187, 195, 198, 216, 219,  
 222, 224, 235, 242, 244,  
 260, 261, 266, 268, 270,  
 292, 298, 299, 307, 314,  
 321, 334, 339, 341, 364,  
 374, 375, 376, 422  
 Dreikurs, R.: 13, 422  
 Drejer, A.A.: 227, 422  
 Dubiel, H.: 355, 422  
 Dubin, R.: 109, 158, 282, 284,  
 422  
 Dubrevil, H.: 108, 422  
 Dubs, R.: 376, 422  
 Dülfer, E.: 229, 422  
 Dürr, H.: 315, 423  
 Dürr, W.: 277, 423  
 Dunham, J.: 297  
 Durkheim, E.: 71, 72, 359, 423  
 Duverger, M.: 43, 394, 423  
 Easton, D.: 42  
 Ebert, K.H.: 185, 186, 423  
 Eccles, T.: 423  
 Eckert, R.: 52, 55, 62, 66, 423  
 Eickelpasch, R.: 357, 423  
 Eisenstadt, S.N.: 331, 339, 342,  
 423  
 Eisermann, G.: 12, 13, 14, 18, 77,  
 97, 101, 402, 423  
 Eisfeld, R.: 76, 423  
 Eldersveld, S.J.: 47, 48, 52, 56, 423  
 Eldridge, J.E.T.: 337, 423  
 Elias, N.: 356, 423  
 Elisseieff, K.: 220, 221, 423  
 Ellwein, Th.: 23, 424  
 Emelianoff, I.V.: 92, 424  
 Emery, F.E.: 89, 109, 424  
 Engelhardt, W.: 219, 222, 223, 260,  
 263, 339, 405, 424  
 Engels, F.: 164, 165, 304, 424  
 Engels, W.: 13, 14, 95, 97, 116,  
 142, 424  
 Ertl, E.: 68, 151, 424  
 Eschenburg, R.: 95, 96, 133, 198,  
 228, 290, 292, 424  
 Eschenburg, Th.: 82, 275, 331, 424  
 Eskamp, H.: 424  
 Esser, J.: 362, 424  
 Esser, K.: 124, 424  
 Estrin, S.: 317, 424  
 Etzioni, A.: 28, 72, 337, 402, 425  
 Eucken, W.: 303, 372  
 Eulau, H.: 47  
 Eynern, G. von: 77, 78, 81, 169, 425  
 Fabian, F.: 172, 174, 425  
 Fach, W.: 425  
 Fairchild, H.P.: 24, 425  
 Faltlhauser, K.: 122, 124, 425  
 Fanning, C.: 260, 425  
 Faucherre, H.: 92, 425  
 Faul, E.: 51, 425  
 Fauquet, G.: 115, 187, 373, 425  
 Faust, H.: 170, 260, 425  
 Fehlbaum, R.: 30, 83  
 Fetscher, I.: 42, 67, 425  
 Feuerstein, F.: 118, 323, 425  
 Fichter, J.H.: 34, 245, 425  
 Fink, U.: 365, 425  
 Finkelstein, L.: 71, 425  
 Fiol, M.: 161  
 Firth, R.: 324, 425  
 Fischer, G.: 115, 425  
 Fischer, R.: 117, 172, 278, 280, 425  
 Fitzroy, F.: 425  
 Flanders, A.: 118, 426  
 Flechtheim, O.K.: 41, 426  
 Fleischmann, G.: 322, 426  
 Florence, P.S.: 263, 426  
 Föhl, C.: 120, 426  
 Form, W.H.: 79

- Forster, G.M.: 326, 328, 329, 426  
 Forsthoff, E.: 43, 426  
 Fourastié, J.: 395  
 Fourier, Ch.: 201, 217, 337, 369  
 Frank, M.: 205, 233, 275, 289, 426  
 Freitag, F.O.: 196, 197, 198, 244, 268, 269, 325, 426  
 French, J.R.P.: 48, 90, 282, 297, 339, 426  
 Fricke, W.: 97, 117, 120, 122, 128, 132, 133, 134, 135, 142, 145, 176, 264, 277, 278  
 Friedel, H.: 172  
 Friedman, O.: 43, 46, 68, 426  
 Friedrich, C.J.: 36, 40, 41, 252, 426  
 Fritsch, B.: 236, 238, 340  
 Fritzsche, P.: 426  
 Fröhlich, G.: 426  
 Fromm, E.: 62, 426  
 Fuchs, M.: 377, 426  
 Fuchs, W.: 244  
 Fürstenberg, F.: 15, 34, 74, 79, 85, 87, 90, 91, 104, 144, 185, 191, 196, 198, 199, 225, 240, 275, 280, 281, 282, 286, 313, 322, 378, 402, 426, 427  
 Gablentz, O. von der: 40, 43, 427  
 Gäfgen, G.: 319, 375, 427  
 Gärtner, U.: 113, 137, 427  
 Galbraith, J.K.: 1, 83, 394, 395, 427  
 Galt, A.H.: 335, 341, 427  
 Ganz, V.: 77  
 Garczyk, E.: 142, 145, 149, 427  
 Gasser, A.: 8, 9, 10, 12, 60, 93, 403, 404, 427  
 Gasser, Ch.: 121, 427  
 Gaudet, H.: 49  
 Gaugler, E.: 114, 122, 123, 151, 152, 427, 428  
 Gehlen, A.: 65, 82, 281, 300  
 Geiger, Th.: 37, 38, 93, 192, 193, 390, 391, 428  
 Geiler, K.: 174, 428  
 Geissler, A.: 97, 117, 118, 120, 122, 128, 132, 133, 134, 135, 136, 142, 145, 175, 176, 264, 277, 278, 428  
 Geissler, R.: 51, 428  
 Gellner, E.: 329, 428  
 Gensior, S.: 428  
 Georg, W.: 428  
 Gerwig, M.: 191, 428  
 Ghaussy, A.G.: 242, 428  
 Gibb, C.A.: 102, 428  
 Gibb, I.R.: 82  
 Gide, Ch.: 184, 247, 252, 307, 322, 337, 370, 428  
 Gierke, O. von: 35, 428  
 Giordano, C.: 220, 291, 327, 333, 429  
 Girod, R.: 192  
 Glaser, D.: 52  
 Glass, S.T.: 167, 429  
 Glazer, N.: 32, 47, 63  
 Görlitz, A.: 41, 42, 56, 63, 140, 335, 382, 429  
 Goertz, H.-J.: 201, 354, 429  
 Gordon, A.D.: 338  
 Gordon, C.W.: 70, 429  
 Goricar, J.: 162, 429  
 Gorin, Z.: 248, 429  
 Gorupic, D.: 147, 166, 429  
 Gottschalch, W.: 66, 429  
 Gould, J.: 53, 429  
 Gouldner, A.W.: 32, 65, 429  
 Graetz, W.: 77, 429  
 Greiffenhagen, M.: 32  
 Gress, F.: 335, 429  
 Gretschmann, K.: 358, 362, 367, 429  
 Grochla, E.: 312, 429  
 Gronemeyer, R.: 27, 64, 78, 123, 126, 136, 429  
 Grossfeld, B.: 187, 429  
 Groulx, L.H.J.: 429  
 Grube, F.: 58, 62  
 Grünfeld, E.: 226, 337, 370, 429, 430  
 Gruner, E.: 45  
 Gruski, H.-G.: 113, 430  
 Gülден, K.: 90, 111, 172, 430  
 Guernier, M.: 2, 430  
 Gurvitch, G.: 35, 379, 430  
 Gustavsen, B.: 109  
 Habermas, J.: 44, 65, 66, 67, 68, 93, 264, 340, 355, 360, 385, 387, 388, 389, 430  
 Hättich, M.: 40, 41, 430  
 Haff, K.: 168, 430  
 Hagburg, E.C.: 46, 430  
 Hallerbach, J.: 430  
 Hamel, H.: 161, 264, 273, 430  
 Hamer, J.H.: 334, 430  
 Hamm, W.: 278, 430  
 Handschin, H.: 92, 93, 430  
 Hanel, A.: 241, 248, 430, 431

- Hare, A.P.: 192, 431  
 Harloff, H.J.: 81, 431  
 Hartfiel, G.: 88, 316  
 Hartmann, H.: 82, 279, 333,  
     387, 388, 431  
 Hartmann, R.S.: 115, 431  
 Haruvi, N.: 213, 431  
 Hayek, F.A. von: 317, 396, 431  
 Heard, A.: 47  
 Heberle, R.: 377, 431  
 Hegel, G.W.F.: 306, 431  
 Heimann, E.: 366, 431  
 Heinrich, M.: 129, 130, 431  
 Heinsohn, G.: 201, 431  
 Heintz, P.: 167, 431  
 Heinz, W.R.: 29  
 Helfert, M.: 89, 431  
 Hendrickson, K.H.: 232, 431  
 Hennis, W.: 40, 41, 68, 69,  
     82, 431  
 Hensel, K.P.: 160, 161, 166,  
     169, 264, 273, 307, 315,  
     316, 375, 431, 432  
 Hentig, H. von: 66, 432  
 Henzler, R.: 92, 95, 96, 184,  
     191, 195, 198, 199, 215,  
     216, 224, 225, 226, 233,  
     261, 263, 266, 267, 271,  
     272, 291, 301, 403, 432  
 Herder-Dorneich, Ph.: 318  
 Hermens, F.A.: 40, 335, 399,  
     432  
 Hertzka, Th: 337  
 Herzberg, F.: 48, 49, 432  
 Hess, O.: 95, 432  
 Hesselbach, W.: 432  
 Hettlage, M.C.: 81  
 Hettlage, R.: 85, 105, 220,  
     291, 295, 327, 354,  
     389, 400, 402, 406,  
     429, 432, 433  
 Heymann, H.H.: 433  
 Hiebsch, H.: 197, 433  
 Hildebrand, K.: 186, 433  
 Hill, W.: 30, 54, 83, 107,  
     433  
 Hillmann, G.: 85, 106, 107,  
     108, 111, 433  
 Himmelstrand, U.: 52, 433  
 Hirschfeld, A.: 239, 240, 241  
     433  
 Höfken, K.-H.: 115, 433  
 Höhmann, H.H.: 395, 433  
 Höhn, R.: 106, 433  
 Höpken, W.: 275, 433  
 Hörning, K.: 88, 433  
 Hofmann, R.: 353, 433  
 Hofmann, W.: 68, 236, 238, 433  
 Hoffmann, R.: 111  
 Hoffmann-Nowothy, H.J.: 335, 433  
 Holenweger, T.: 433  
 Hollstein, W.: 433  
 Homans, G.C.: 28, 192, 433  
 Hommes, J.: 353, 434  
 Hondrich, K.O.: 30, 37, 434  
 Hoppmann, K.: 113, 434  
 Horch, H.-D.: 434  
 Horné, A.: 114, 434  
 Horvath, B.: 168, 434  
 Huber, H.: 60, 434  
 Huber, J.: 354, 360, 365, 367, 434  
 Huber, V.A.: 111, 184, 337, 434  
 Huntington, S.P.: 47  
 Husserl, E.: 337  
 Hutter, J.: 201  
 Hydén, G.: 329, 434  
 Imboden, M.: 60, 434  
 Infield, H.F.: 15, 35, 74, 95, 199,  
     203, 221, 225, 368, 434  
 Inglehart, R.: 434  
 Inno, K.: 257, 337, 434  
 Irle, M.: 48, 90, 192, 434  
 Israel, J.: 48, 49, 90, 282, 297, 339  
 Issen, R.: 118, 125  
 Ivin, D.: 146, 279, 434  
 Jackall, R.: 435  
 Jacob, H.: 46  
 Jacoby, H.: 306, 435  
 Jäger, W.: 435  
 Jamey, B.S.: 236  
 Janowitz, M.: 47, 61, 63, 67, 197,  
     435  
 Japp, K.P.: 435  
 Jaroslawska, H.: 396  
 Jay, P.: 369, 435  
 Jefferson, Th.: 61, 67  
 Jenaczek, F.: 217  
 Jenkins, D.: 110, 111, 435  
 Jensen, S.: 26, 435  
 Jerovsek, J.: 153, 158, 283, 293, 295,  
     316, 435  
 Jöhr, W.A.: 372, 373, 435  
 Joffe, N.: 221  
 Johnson, G.E.: 70, 73, 435  
 Joinet, B.: 247, 435

- Jones, D.C.: 205, 214, 221, 435  
 Jones, S.D.: 248  
 Jungblut, M.: 122, 177, 435  
 Jungk, R.: 57, 435  
  
 Kaiser, F.: 14, 365, 398, 435  
 Kamber, O.: 203, 288, 435  
 Kamloh, W.: 351, 435  
 Kan, B.: 147  
 Kanter, R.: 354, 435  
 Kardelj, E.: 147, 149, 161, 435  
 Karve, D.G.: 94, 233, 322, 342, 436  
 Kaser, M.: 306, 436  
 Katz, E.: 51, 436  
 Kavcic, B.: 283, 284, 293, 436  
 Kellerhals, J.: 436  
 Kelley, H.: 274, 436  
 Kelsen, H.: 61, 436  
 Kenny, M.: 326, 328, 436  
 Kernig, C.D.: 224  
 Kevenhörster, P.: 145, 154, 156, 294, 296, 382, 436  
 Keynes, J.M.: 403, 436  
 Kidric, F.: 147  
 Kiesselbach, W.: 174  
 King, Ch.: 436  
 Kingsley, Ch.: 347  
 Kirsch, W.-M.: 436  
 Kislev, Y.: 213  
 Kissler, L.: 104, 436  
 Klages, H.: 359, 436  
 Klein, W.W.: 46  
 Kliemt, G.: 268, 273, 436  
 Klima, R.: 244  
 Klingberg, W.: 220, 436  
 Klönne, A.: 85, 393, 436  
 Klöwer, G.G.: 239, 436  
 Kluckhohn, C.: 71, 436  
 Kluckhohn, F.: 71, 436  
 Koch, H.: 150, 436  
 König, R.: 15, 55, 85, 332, 341, 436  
 Körner, U.: 436  
 Köttgen, A.: 140, 436  
 Kohlschütter, A.: 323, 437  
 Kolaja, J.: 154, 283, 284, 437  
 Kolb, W.C.: 53  
 Kool, F.: 348, 437  
 Koontz, H.: 286, 437  
 Kornhauser, W.: 71, 437  
 Kosta, J.: 323, 437  
 Krallmann, D.: 26, 437  
 Kramer, J.: 437  
 Krause, W.: 348  
  
 Kraushaar, W.: 347  
 Krech, D.: 297, 437  
 Kress, G.: 64  
 Krockow, Chr. von: 306, 315, 395, 437  
 Kropotkin, P.: 74, 75, 168, 247, 252, 307, 371, 437  
 Kruse, D.: 117, 437  
 Krutz, W.: 172, 173  
 Krysmanski, H.: 281, 437  
 Kuda, R.: 141, 437  
 Kulp, B.: 437  
 Küng, H.: 92, 311, 376, 398, 404, 437  
 Künzli, A.: 24, 285, 297, 401, 437  
 Kuhn, J.: 341, 437  
 Kuhn, T.S.: 392, 437  
 Kulp, D.H.: 326, 437  
 Kupferer, H.J.: 331  
 Kuroda, B.: 52  
 Kuron, I.: 175, 437  
  
 Lambert, P.: 74, 311, 394, 438  
 Lammers, C.J.: 295, 438  
 Lampert, H.: 196, 197, 438  
 Lampert, P.: 163  
 Landauer, C.: 168, 307, 351  
 Lande, C.H.: 329, 438  
 Landshut, S.: 200, 267, 270, 271, 289, 438  
 Lane, R.E.: 50, 51, 52, 56, 63, 67, 438  
 Lange, M.: 41, 438  
 Laski, H.I.: 76, 438  
 Lassalle, F.: 217, 337, 438  
 Lasserre, G.: 228, 283, 290, 291, 293, 300, 383, 403, 438  
 Lassmann, G.: 438  
 Lasswell, H.: 67  
 Lattmann, C.: 77, 84, 108, 438  
 Lau, E.: 438  
 Lavergne, B.: 95, 226, 252, 337, 370, 371, 398, 438  
 Lazarsfeld, P.F.: 49, 51, 62, 439  
 Leach, E.R.: 34, 439  
 Leavitt, H.A.: 84, 439  
 Lee, A.: 201  
 Lefringhausen, K.: 53, 439  
 Leipold, H.: 303, 304, 312, 315, 317, 318, 439  
 Leiserson, A.: 47  
 Leisner, R.: 258, 284  
 Lemân, G.: 152, 153, 157, 166, 272, 273, 277, 279, 295, 317, 439



- Lembruch, G.: 25, 45, 66, 67,  
                   388, 439  
 Leminski, G.: 87, 439  
 Lenin, W.I.: 304, 305, 307, 308,  
                   375, 376, 394, 439  
 Lenski, G.: 50, 439  
 Lepsius, M.R.: 341, 439  
 Letsch, B.H.: 106, 439  
 Letschert, G.: 174, 221, 439  
 Leviathan, U.: 207, 439  
 Levy, M. jr.: 26, 325, 327,  
                   439  
 Lewin, K.: 54, 90, 104, 286,  
                   288, 439  
 Lewis, J.S.: 118, 440  
 Lewis, O.: 341, 440  
 Lewis, W.A.: 212, 400  
 Lezius, M.: 440  
 Liefmann, R.: 183, 215, 440  
 Likert, R.: 79, 103, 108, 124,  
                   157, 158, 401, 440  
 Lilge, H.G.: 30  
 Lindbeck, A.: 304, 440  
 Lindblom, C.E.: 62  
 Lindemann, H.: 404, 440  
 Linder, W.: 396, 440  
 Lindzey, G.: 102, 274  
 Linton, R.: 5  
 Lipset, S.M.: 47, 50, 53, 55, 56,  
                   61, 62, 63, 67, 73,  
                   94, 440  
 Llayora, R.L.: 328, 330, 339  
 Locke, J.: 61, 67, 71  
 Loesch, A. von: 373, 374, 440  
 Loewenstein, K.: 40, 64, 440  
 Löwenthal, L.: 197, 440  
 Löwith, K.: 353, 440  
 Logan, Ch.: 266  
 Lopreato, J.: 341, 440  
 Louis, G.: 215, 440  
 Lucher, P.: 113  
 Luder, P.: 137  
 Luhmann, N.: 25, 63, 64, 385,  
                   388, 440  
 Luxemburg, R.: 217  
 Lydall, J.: 286, 440  
 Lynd, R.S.: 50, 440  
 Lynd, S.M.: 50, 440  
  
 Mäder, U.: 247  
 Maier, K.: 79, 81, 114, 115,  
                   119, 124, 125, 126, 440  
 Mair, L.P.: 329, 440  
 Maksimovic, I.: 308, 440  
 Mannheim, K.: 6  
  
 Mao-Tse-Tung: 241, 440  
 Marbach, F.: 95, 440  
 March, J.G.: 84, 109, 441  
 Maree, M.: 223, 362, 441  
 Markos, G.: 306, 441  
 Markovic, M.: 145, 441  
 Martindale, D.: 71, 441  
 Marx, K.: 3, 4, 29, 85, 145, 147,  
                   162, 163, 164, 165, 217, 285,  
                   304, 307, 310, 320, 323, 394,  
                   405, 441  
 Maslow, A.: 48, 441  
 Mast, C.: 441  
 Matejko, A.: 38, 269, 332, 401,  
                   441  
 Mather, W.C.: 50, 441  
 Mayer, A.C.: 329, 441  
 Mayntz, R.: 82, 227, 441  
 Mayo, E.: 102  
 McClosky, H.: 28, 42, 50, 53, 441  
 McGregor, D.: 103  
 McIver, R.M.: 71  
 McKean, D.: 47  
 McPhee, W.: 62  
 Mead, G.H.: 27, 91, 104, 300, 441  
 Meade, J.E.: 318, 441  
 Mehnert, K.: 309, 441  
 Meier, D.: 154, 441  
 Meissner, B.: 305, 306, 442  
 Meister, A.a.: 216, 442  
 Mende, T.: 236, 240, 442  
 Merton, R.K.: 274, 442  
 Messner, J.: 77, 199, 218, 262, 270,  
                   323, 397, 442  
 Metz, E.: 442  
 Michels, R.: 83, 291, 298, 335, 383, 442  
 Milbrath, L.W.: 45, 46, 49, 50, 51,  
                   56, 62, 63, 442  
 Miles, R.E.: 103, 442  
 Milhaud, E.: 115  
 Mill, J.St.: 61, 217, 442  
 Miller, D.C.: 79, 442  
 Miller, S.J.: 70  
 Mills, Th.M.: 193, 194  
 Mirabeau, V.: 67  
 Modzelewski, K.: 175  
 Mohn, R.: 118  
 Mohr, H.J.: 267, 332, 442  
 Moore, J.H.: 158, 442  
 Morse, N.: 90, 442  
 Mühleisen, H.-O.: 442  
 Mühlmann, W.E.: 36, 38, 328, 330,  
                   339, 442  
 Müller, J.C.: 422  
 Müller-Armack, A.: 303, 318, 443

- Münch, M.: 230, 443  
 Münkner, H.-H.: 250, 443  
 Mulder, M.: 30, 295, 389, 443  
 Murphy, J.W.: 281, 443  
 Muszynski, B.: 77, 79, 87, 88, 97,  
     113, 123, 128, 135, 175,  
     228, 273, 280, 283, 443  
 Myrdal, G.: 244, 443  
  
 Naphtali, F.: 76, 443  
 Narr, W.-D.: 25, 41, 42, 47, 51,  
     63, 443  
 Naschold, F.: 41, 47, 51, 61, 63,  
     64, 68, 83, 91, 104,  
     275, 302, 401, 402, 443  
 Nassmacher, K.-H.: 40, 443  
 Naumann, F.: 83, 443  
 Nehru, J.: 233  
 Nell-Breuning, O. von: 36, 77, 128,  
     134, 183, 443  
 Neuloh, O.: 73, 103, 114, 154,  
     224, 252, 258, 302,  
     443  
 Neumann, M.: 96, 198, 444  
 Newiger, N.: 233, 267, 287,  
     444  
 Nie, N.H.: 51, 444  
 Nightingale, D.V.: 444  
 Nimkoff, M.F.: 44, 325, 444  
 Nisbet, R.A.: 44, 444  
 Nohlen, D.: 237, 444  
 Nook, H.K.: 224, 444  
 Noyes, I.H.: 201  
 Nuscheler, F.: 237  
 Nyerere, J.: 233, 246, 247,  
     267, 287, 444  
 Oakeshott, R.: 373, 444,  
 Obern, C.C.: 248, 444  
 Oberndörfer, D.: 444  
 Oberschall, A.: 72, 444  
 Obradovic, J.: 283, 294, 444  
 O'Donnell, C.: 286  
 Oelinger, J.: 77, 444  
 Offe, C.: 28, 444  
 Ogburn, W.F.: 44, 444  
 Ohm, H.: 224, 444  
 Oliver, N.: 268  
 O'Mahony, D.: 260  
 Opitz, G.: 444  
 Oppenheimer, F.: 35, 36, 37, 222,  
     263, 269, 307, 337, 369,  
     380, 444, 445  
 Ortlieb, H.D.: 155, 163, 287, 342,  
     376, 386, 445  
  
 Osmond, H.: 325, 445  
 Ostergaard, P.: 221  
 Ostrom, V.: 45, 50  
 Owen, R.: 94, 201, 217, 337, 369  
  
 Paj, J.: 147  
 Panie, T.: 61, 67  
 Pankoke, E.: 366, 445  
 Park, R.E.: 197, 445  
 Parsons, T.: 25, 26, 27, 34, 67, 274,  
     445  
 Pasic, N.: 141, 146, 149, 162, 168, 445  
 Passmore, J.: 352, 445  
 Patemann, C.: 283, 445  
 Pattis, P.: 396  
 Paulick, H.: 92, 445  
 Paulus, M.: 184, 241, 243, 246, 445  
 Pecujlic, M.: 161, 163, 169, 445  
 Peez, Chr.: 445  
 Pelinka, A.: 168, 392, 445  
 Perroux, F.: 331, 445  
 Pesic-Golubovic, Z.: 283, 445  
 Peters, H.-R.: 160, 445, 446  
 Pfeffer, K.H.: 237, 250, 343, 446  
 Pilz, F.: 317, 446  
 Pirker, Th.: 281, 282, 402, 446  
 Pizzorno, A.: 53, 446  
 Plato: 68, 351  
 Poisson, E.: 74, 337, 370  
 Pollard, S.: 199, 446  
 Poole, M.: 105, 107, 119, 121, 142,  
     155, 280, 283, 339, 446  
 Popitz, H.: 88, 446  
 Porst, H.: 129, 130, 131, 446  
 Porter, A.L.: 357, 446  
 Potter(-Webb), B.: 290, 446  
 Potthoff, E.: 155, 446  
 Powell, G.B.: 42, 51, 56  
 Pranger, R.J.: 24, 28, 44, 446  
 Preuss, W.: 202, 203, 313, 445  
 Prewitt, K.: 51  
 Prewo, R.: 25, 446  
 Proudhon, P.J.: 74, 165, 167, 168,  
     446  
 Prvor, F.H.: 262, 446  
 Püttner, G.: 163, 287, 446  
 Pütz, Th.: 303, 446  
 Puffendorf, U. von: 24, 25, 27, 69, 446  
 Pugh, D.S.: 54  
 Pulte, P.: 122, 446  
 Pye, L.: 42, 446  
 Radcliffe-Brown, A.R.: 34  
 Ramm, Th.: 167  
 Ramondt, J.: 279, 447

- Rapoport, A.: 86, 447  
 Rapp, J.G.: 201  
 Raschke, J.: 31, 350, 447  
 Ratzinger, J.: 352, 447  
 Rauscher, A.: 75, 79, 152, 273, 316, 447  
 Reim, R.: 236, 447  
 Reimann, H.: 197, 332, 447  
 Reimer, E.: 90  
 Reinecker, M.: 232  
 Reissmüller, J.G.: 316, 447  
 Rexroth, G.L.: 118  
 Rich, A.: 80, 81, 82, 84, 85, 88, 91, 107, 112, 113, 128, 134, 446  
 Richter, G.: 58, 62  
 Richter, H.: 335  
 Riddel, D.S.: 143, 147, 447  
 Riekhof, H.C.: 118, 121  
 Riesmann, D.: 32, 47, 63, 447  
 Ringle, G.: 447  
 Rist, Ch.: 350  
 Ritschl, H.: 206, 225, 272, 338, 373, 447  
 Ritsert, J.: 25  
 Rittig, G.: 155, 163, 287  
 Robotka, F.: 197, 447  
 Röthlisberger, F.: 102  
 Roggemann, H.: 151, 152, 157, 165, 166, 167, 169, 447  
 Rokkan, S.: 29, 30, 45, 52, 54, 447  
 Rose, A.: 70, 71, 72, 73, 281, 447  
 Rose, M.: 103, 447  
 Rosner, M.: 209, 210, 265, 288, 289, 448  
 Rosenberg, B.: 34, 86, 331  
 Ross, J.C.: 74, 448  
 Ross, M.G.: 101, 448  
 Rostow, W.: 395  
 Rothschild-Whitt, J.: 222, 349, 448  
 Rousseau, J.J.: 58, 59, 61, 64, 65, 66, 67, 68, 71, 168, 299, 448  
 Rubel, A.J.: 331, 448  
 Rüegg, W.: 73  
 Rüstow, A.: 5, 36, 357, 447  
 Rus, V.: 283, 284, 293, 294, 295, 448  
 Russel, G.W.: 74, 252, 371  
 Ruwwe, H.-F.: 164, 166, 310, 448  
 Sabine, G.H.: 59, 61, 72, 448  
 Saint-Simon: 371  
 Saive, M.A.: 223, 362  
 Salin, E.: 236, 448  
 Salomon, P.: 301, 448  
 Sandkull, B.: 268, 448  
 Sarkysianz, E.: 352, 448  
 Saul, S.T.: 340  
 Sawjer, J.: 325, 448  
 Schachtschabel, H.G.: 153, 165, 267, 276, 291, 307, 317, 374, 448  
 Schäfer, G.: 41, 64, 449  
 Schanz, G.: 118, 120, 121, 449  
 Scharpf, F.W.: 49, 69, 449  
 Schattschneider, E.E.: 58, 449  
 Scheer, J.: 449  
 Schein, E.H.: 103, 449  
 Schein, R.: 90  
 Schelsky, H.: 65, 69, 71, 82, 84, 278, 281, 341, 342, 386, 449  
 Schempp, H.: 201, 202, 212, 213, 449  
 Scherer, F.: 234, 278, 449  
 Scheuch, E.K.: 273, 449  
 Schiller, K.: 352, 449  
 Schiller, O.: 242, 244, 260, 315, 449  
 Schlanger, D.: 271  
 Schlegelmilch, C.: 358, 449  
 Schleicher, H.: 286, 316, 449  
 Schluchter, W.: 82, 449  
 Schmalenbach, H.: 225, 450  
 Schmidt, R.: 359, 450  
 Schmidt, S.W.: 329, 450  
 Schmitt, C.: 61, 450  
 Schneider, H.J.: 113, 450  
 Schneider, H.K.: 26, 331, 450  
 Schneider, J.: 330, 450  
 Schneider, P.K.: 450  
 Schöber, P.: 29  
 Schoeck, H.: 450  
 Schorr, G.: 450  
 Schreyögg, G.: 106, 450  
 Schrötter, G. von: 73, 450  
 Schüle, J.A.: 450  
 Schütte, H.: 195, 196, 450  
 Schulze-Delitzsch, H.: 184, 217, 366, 397, 450  
 Schumacher, C.: 374, 375, 450  
 Schumacher, E.G.: 239, 450  
 Schumann, M.: 91, 450  
 Schumpeter, J.A.: 61, 62, 67, 394, 450  
 Schwägler, G.: 326, 450  
 Scott, J.F.: 374, 450  
 Scott, R.: 70, 90, 105, 295  
 Seelmann-Eggebert, E.L.: 184, 450  
 Seemann, M.: 29, 450

- Seibel, D.: 144, 147, 234, 451  
 Seidel, B.: 61, 451  
 Selznick, P.: 48  
 Senghaas, D.: 64  
 Seraphim, H.J.: 11, 15, 184, 196,  
 198, 250, 266, 271, 291, 292,  
 303, 308, 311, 315, 318, 319,  
 321, 327, 334, 338, 369, 373,  
 374, 376, 451  
 Seuster, H.: 229, 451  
 Shanin, Th.: 57  
 Shatil, J.: 288, 451  
 Shell, H.: 41, 451  
 Sherif, C.W.: 26, 451  
 Sherif, M.: 26, 451  
 Shils, E.: 87, 451  
 Shuchman, A.: 79, 451  
 Sierakofsky, H.: 4, 451  
 Sivers, B.: 104, 451  
 Sieyès, E.: 67  
 Siglich, J.: 451  
 Sigrist, C.: 38, 451  
 Sik, O.: 170, 175, 176, 177, 178,  
 179, 187, 252, 306, 347,  
 364, 451, 452  
 Silberberger, H.-Chr.: 452  
 Silbermann, A.: 2, 41  
 Simmel, G.: 271  
 Simon, H.: 106, 109, 452  
 Singer, H.: 352, 373  
 Smelser, N.: 62  
 Smith, D.H.: 67, 72, 452  
 Soeffner, H.-G.: 26  
 Sombart, W.: 303  
 Sommer, R.: 271, 452  
 Sonderegger, H.-V.: 396  
 Sonnemann, Th.: 398, 399, 452  
 Sørensen, B.A.: 109  
 Sorokin, P.: 322, 452  
 Soulas de Russel, D.J.M.: 243, 452  
 Spiethoff, A.: 303  
 Spindler, G.: 115, 125, 452  
 Spiro, M.E.: 205, 211, 272, 289,  
 452  
 Spitaels, G.: 31  
 Stähle, W.H.: 302, 452  
 Stahl, K.-H.: 23  
 Stalin, J.: 147  
 Stalker, G.: 108  
 Stammer, O.: 65, 82, 281, 452  
 Stankovic, S.: 147, 157, 452  
 Stavenhagen, G.: 167, 452  
 Steffani, W.: 381  
 Stein, E.: 452  
 Steiner, G.A.: 51  
 Steinbrenner, H.P.: 142, 452  
 Steiner, J.: 43, 452  
 Steinkamp, H.: 82, 84, 91, 274, 282,  
 286, 401, 452  
 Steinmann, H.: 452  
 Stemmlé, T.M.: 27, 453  
 Stern, M.N.: 271  
 Stettner, L.: 199, 232, 240, 453  
 Stötzel, B.: 113, 453  
 Stojanovic, S.: 149, 162, 165, 166,  
 167, 453  
 Stollreither, K.: 120, 453  
 Strack, H.-Chr.: 453  
 Stracke, E.: 25  
 Streithofen, H.B.: 161  
 Stryjan, Y.: 211, 247, 453  
 Strzcelewicz, W.: 331, 333, 453  
 Süssmuth, R.: 172  
 Supek, R.: 13, 162, 283, 295, 453  
 Svejnar, J.: 205  
 Symanowski, H.: 89, 453  
 Sywottek, A.: 362, 453  
 Talmon-Garber, Y.: 326, 453  
 Tannenbaum, A.S.: 80, 108, 109, 227,  
 283, 284, 293, 453  
 Tanner, V.: 404, 453  
 Tarrow, S.: 51, 330, 335, 453  
 Tautscher, A.: 101, 453  
 Taylor, F.: 102, 103  
 Teichert, J.: 167, 453  
 Teuteberg, H.J.: 77, 453  
 Textor, R.: 56  
 Thalheim, K.C.: 161, 304, 305, 395,  
 454  
 Thibaut, I.: 274  
 Thomas, H.: 266, 454  
 Thomas, R.: 316, 454  
 Thomas, W.J.: 300, 454  
 Thomason, G.F.: 170, 454  
 Thompson, E.P.: 374, 454  
 Thompson, V.A.: 388  
 Thornley, J.: 222, 454  
 Thorsrud, E.: 89, 109, 137, 454  
 Thorwart, F.: 217  
 Tillich, P.: 23, 454  
 Tinbergen, J.: 374, 395, 454  
 Tingsten, E.: 50, 454  
 Tipton, S.M.: 454  
 Tito, J.: 145, 147  
 Tjaden, R.H.: 34, 454  
 Tocqueville, A. de: 71  
 Tönnies, F.: 13, 35, 94, 162, 454  
 Tolksdorf, M.: 454

Topitsch, E.: 353, 454  
 Totomianz, V.F.: 184, 217  
     301, 454, 455  
 Touraine, A.: 85, 455  
 Trappe, P.: 37, 51, 75, 128, 185,  
     192, 199, 226, 234,  
     240, 245, 246, 250,  
     314, 390, 397, 455  
 Trist, E.: 89  
 Truman, D.B.: 47  
 Tuchtfeldt, E.: 395, 455  
 Türk, K.: 108, 227  
 Turgot, L.: 67  
 Tuveson, E.L. 455  
  
 Ude, J.: 11  
 Udy, St. H.: 34  
 Ullrich, G.: 315, 455  
 Ulrich, P.: 30, 83  
 Urban, G.R.: 394  
 Utz, A.F.: 77, 161, 177, 455  
 Valko, L.: 184, 188, 310, 314,  
     320, 373, 455, 456  
 Vamplew, C.: 297  
 Vanek, J.: 169, 205, 456  
 Vansittaert, E.-N. : 337  
 Verba, S.: 24, 42, 44, 50, 52,  
     56, 456  
 Vershofen, W.: 36, 116  
 Vester, M.: 374, 456  
 Vidalenc, J.: 217, 456  
 Vierheller, R.: 197, 292, 456  
 Vierkandt, A.: 4, 35, 36, 37, 38,  
     198, 268, 270, 330, 377,  
     456  
 Villegas Vellasquez, R.: 214, 218  
     229, 263, 300, 363, 456  
 Vilmar, F.: 14, 84, 88, 90, 107,  
     109, 110, 112, 113, 120,  
     129, 130, 132, 135, 141,  
     171, 175, 213, 282, 288,  
     315, 456  
 Vogel, E.F.: 326  
 Vogt, H.: 113, 457  
 Voigt, F.: 81, 457  
 Von Freyberg, G.: 111  
 Vorweg, M.: 197  
 Vratusa, A.: 161, 168, 316, 457  
  
 Wachtel, H.: 457  
 Wagner, U.: 160, 169, 457  
 Wahlke, J.: 52  
 Walker, J.L.: 63, 457  
 Walker, K.F.: 30, 31, 46, 84,  
     148, 457  
 Wall, T.D.: 27, 30, 457

Wallerstein, I.: 72, 457  
 Wallraff, J.: 77  
 Warbasse, J.P.: 74, 93, 252, 351,  
     457  
 Warner, W.K.: 70, 457  
  
 Waterston, A.: 146, 457  
 Watkins, W.P.: 92, 220, 224, 240,  
     378, 457  
 Watrin, Ch.: 151, 153, 155, 331, 357, 385  
     386, 395, 457, 458  
 Webb, B.: 263, 458  
 Webb, S.: 263, 458  
 Weber, M.: 15, 35, 36, 37, 38, 193,  
     216, 228, 276, 287, 288,  
     308, 360, 378, 379, 387,  
     388, 389, 390, 458  
 Weber, R.: 188, 458  
 Weber, W.: 77, 314, 458  
 Weddigen, W.: 78, 81, 88, 458  
 Weinberger, M.-L.: 365, 458  
 Weippert, G.: 10, 11, 12, 15, 18, 36,  
     92, 93, 94, 116, 195, 199,  
     202, 213, 225, 226, 234,  
     269, 291, 338, 372, 364, 371,  
     373, 377, 378, 398, 399, 400,  
     458  
 Weisser, G.: 13, 36, 184, 214, 219,  
     263, 311, 320, 339, 458  
 Wenocur, S.: 73, 458  
 Wersich, R.B.: 110, 458  
 Wertheim, E.G.: 458  
 Wessely, K.: 160, 169  
 Westermann, H.: 332  
 Whyte, W.F.: 25, 53, 459  
 Widstrand, C.G.: 329  
 Wieser, F. von: 218  
 Wilbrandt, H.: 235, 307, 314, 459  
 Wilkening, H.: 339, 459  
 Willgerodt, H.: 155, 395  
 Windhoff-Héritier, A.: 366, 459  
 Wittelsberger, H.: 160, 169, 459  
 Wolf, E.: 233, 328, 459  
 Woodworth, W.: 220, 362, 459  
 Wurms, S.: 201, 352, 459  
  
 Yinger, J.M.: 459  
 Youngjohns, B.J.: 313, 459  
 Yunker, J.A.: 382, 384, 459  
  
 Zaleski, E.: 307, 459  
 Zander, A.: 90, 297  
 Zeidler, W.: 335, 459  
 Zeiss, C.: 116  
 Zeuner, B.: 401, 459

Ziegenfuss, W.: 13, 35, 36, 65, 92,  
311, 320, 339, 374, 376,  
459  
Ziegler, H.: 253, 388, 459  
Ziegler, R.: 55  
Ziehe, Th.: 356, 459  
Zijderveld, A.: 26, 459

Zimmer, D.: 205  
Zimmer, E.: 201, 460  
Zimpel, G.: 23, 44, 45, 48, 51, 56,  
63, 76, 83, 460  
Zupanow, J.: 157, 279, 294, 295  
Zwilgmeyer, F.: 4, 35, 36, 460

## **Sachregister**

- Absolutismus: 9
- Aemterhierarchie: 288
- Agrarreform: 242, 243
- Ahrensburger Modell: 132, 134-136
- Akklamationsmodell: 61
- Alternativbewegung: 349-367
- Alternativprojekte: 349-350, 357-358, 361-367
- Anarchismus: 168, 351
- Anarcho-Syndikalismus: 68
- Antagonismus: 288
- Apathie: 62-65, 239, 269, 284-285, 294, 342
- Arbeiter
  - kollektiv: 152
  - kontrolle: 156, 159
  - rat: 153-154, 159
  - selbstverwaltung (Jugoslawien): 145, 165, 178, 252, 264, 282, 293
- Arbeitsgenossenschaften: siehe Produktivgenossenschaften
- Arbeitsteam (-gruppe): 107-108, 112, 201
- Assoziation: 203, 370, 371
- Autonomie: 5-6, 106
- Autorität
  - Auftrags-: 331, 333, 335
  - funktionelle: 106, 387-389
- Alternative
  - eschatologisch: 351-352
  - ontologisch: 351
  - säkularisiert: 353-354
- Alternativkultur: 354-361
- Belegschaftsaktie: 120
- Beteiligung, stille: 121
- Betrieb
  - sgrösse: 300
  - klima: 273
  - rat: 126
  - sverfassung: 103
  - sverfassungsgesetz (BVG): 118, 173
- Bildung: 50
- Bürgerinitiative: 13
- Bürokratisierung: 383
- Commonwealth Scheme: 170
- Compadrazgo: 326
- Cooperative Commonwealth: 371
- cooperatives de travail: 215
- culture of poverty: 341
- culture of silence: 341
- Demokratie: 8, 9, 14, 25, 41, 65, 71, 91, 247, 384
  - theorie: 16, 19, 58, 61, 67, 75, 251, 300, 382
  - clitäre: 58, 61
  - genossenschaftliche: 60, 92
  - partizipatorische: 69
- Demokratisierung: 2, 7, 16-17, 82, 91, 148, 191, 343
  - Fundamental-: 6-7, 14
- Deutsches Genossenschaftsgesetz: 189, 224
- Dezentralisierung: 6, 74, 403
  - Verwaltungs-: 9
- Diskursgemeinschaft: 360-361, 367
- Dispositiv-Partizipation: 80
- Dritter Weg: 175, 397, 404
- Effizienz, ökonomische: 12
- Eigentätigkeit: 204, 263, 364-366
- Eigentum: 150
  - gesellschaftliches: 165, 317
  - Gruppen-: 144
  - sordnung: 66, 97, 148
  - gesellschaftliche: 144, 149
- Elitäre Demokratietheorie: s. Demokratie
- Elite: 5, 58-59, 62, 65, 277, 289, 293
- Entfremdung: 89, 155, 306
- Entscheidungskompetenz: 278
- Entscheidungspartizipation: 80
- Entwicklung: 238, 245
  - sland: 1, 6, 12-13, 17, 231, 233-236, 242-245, 250, 252, 275, 278, 314, 324
  - spädagogik: 240
  - spolitik: 232, 236, 238
  - Wirtschafts-: 1
- Familie: 325-326
- Familismus: 326
- Förderzweck: 184
- Fragmentierte Sozialbeziehungen: 327-331
- Führer: 37, 286-287, 334
- Führung: 38, 285, 287, 298, 312, 334, 377
  - snotwendigkeit: 285
  - sstil, partizipativer: 104-105, 296-297, 400
- Funktional-strukturelle Theorie: 63
- Gegensozialisation: 343
- Gemeineigentum: 143
- Gemeinschaft: 5, 12-13, 35, 87, 94, 162, 191, 301, 351-352, 354-357, 360-361, 366-367



- seigentum: 203
- Genossenschaft: 4, 6-8, 13, 16, 40, 73-74, 91, 95, 115-116, 132, 137, 165, 183-189, 191, 195, 197-198, 233, 239-240, 242, 244, 249-250, 252, 257, 261, 270-271, 287, 298, 307-310, 312-314, 320, 323, 334, 361-367, 371, 374, 399
- sgesetz: dt.: 189, 224
- sideologie: 337
- sprinzip: 144, 400
- ssozialismus: 169
- stheorie: 2, 4, 10, 14, 17, 39, 95, 101, 390-391, 397
- sunternehmen: 170
- swesen: 15, 101, 232, 234, 243, 246, 251, 260, 322, 330, 332, 338, 347, 348
- Hilfs-: 225-230
- Konsum-: 369-370
- Produktiv-: 204, 214-223, 263, 265, 279, 289-290, 369
- Sekundär-: 310
- Teil-: 199-200, 224, 226, 290, 398
- Voll-: 199-203, 214, 288, 397
- Zwangs-: 313
- Genossenschaftliche Gruppe: 191
- Integration: 196
- Selbstverwaltung: 199
- Gesellschaft
- skrise: 10
- moderne: 5-6, 14, 58, 246, 371
- solidarische: 4, 12, 14, 17
- stheorie: 3, 14
- svertrag: 59
- Industrie-: 1, 7, 221, 394
- Massen-: 2, 4
- Welt-: 1-2
- Gesellschaftliches Eigentum: 144, 145
- Gesetz d. Transformation: 263-265, 380-393
- Gewinnprinzip: 185, 264
- Gilden : 365
- sozialismus: 167
- Gruppe
- neigentum: 144, 169, 178
- nkonflikt: 86
- nkontrolle: 245
- npädagogik: 113
- nselbstverwaltung: 166-167
- Klein-: 58, 299
- Primär-: 52, 192, 245
- Sekundär-: 193, 245
- Handeln, soziales: 15, 24
- Harzburger Modell: 106
- Hegung: 5-7
- Herrschaft: 4, 14, 36, 38, 40, 387
- sabbau: 92
- schancen: 285
- sfreiheit: 93, 385-386, 388
- skontrolle: 82, 378
- kontrollierte: 41
- sordnung: 3, 102
- sstruktur: 4
- Herrschaftsfreier Diskurs: 68, 93, 388
- Heterarchisches Prinzip: 366-367
- Hierarchische Ontologie: 399
- Homo cooperativus: 96, 364, 376
- oeconomicus: 96
- Human Relations Modell: 102
- Human Resources Modell: 103
- Industrialisierung: 244, 274
- Industrie
- gesellschaft: 1, 7, 221, 394
- land: 17, 235, 323
- staat: 12, 251
- Individualismus: 326-327
- Information: 105, 281, 282, 401
- sdefizit: 280
- Integralitätsmodell: 362
- Integration: 87, 196, 198, 268-270, 313
- Intentional Communities: 354-357
- Interaktionsprozess: 34
- Job Control: 107
- Job Enrichment: 107, 109
- Job Rotation: 109
- Jugoslawien: 146-147, 149, 155, 167-168
- Kapital
- beteiligung: 114, 117, 120, 176, 187, 261
- geber: 161-162
- ismus: 117
- neutralisierung: 113, 165, 186, 367
- Kapitalistisches Modell der Partnerschaft: 117
- Kartellierung: 11
- ganzheitliche: 199
- segmentäre: 199
- Kibbutz: 202-208, 210, 212, 269, 272, 288-289, 338

**Klasse**

- nbewusstseins: 53
- kampf: 4
- nordnung: 3

**Klientel**

- ismus: 328-330, 333
- system: 335-336

**Kolchos: 308-310****Kommunikation: 26-27, 197**

- stheorie: 388

**Kommunitarische Lebensform: 351-352, 361****Konflikt: 86-88, 271-273, 384-385**

- begrenzung: 97
- regelung: 27-43

**Konsens**

- bildung: 43
- neigung: 266-267

**Kontrollpartizipation: 80****Kontrollkompetenz: 278****Konvergenz: 394-397, 399****Kooperation: 15, 43, 85****Kooperativ**

- effekt: 186
- geist: 268-269
- ismus: 322, 323, 368, 370

**Krisenentscheidungen: 275****Laboristisches Modell: 128, 131, 139, 144****Landwirtschaft: 222****Lebensqualität: 1****Legitimationszwang: 28****Liberalismus: 319**

- Ordo-: 10

**Macht: 389-391**

- ausgleich: 11, 16, 391
- balance: 28
- elite: 306-307
- faktoren: 390, 392
- freiheit: 370
- konzentration: 11
- struktur: 4
- verteilung: 12-13, 35, 71, 85, 294, 319

**Management: 291-292****Markt: 10, 161, 318-319, 321 372**

- macht: 11, 322, 375
- wirtschaft: 160, 319
- soziale: 12, 320

**Marxismus: 86****Meritokratie: 295**

Mitbestimmung: 13, 16, 25, 77-79, 81-83, 86, 112, 127, 273, 299

repräsentative: 84

Mobilisierung: 29, 72

Montanmodell: 123

Moshaw Oydim: 213, 233

Moshav Shitufi: 213

Nachbarschaft: 365-366

Netzwerk: 366

Neue soziale Bewegung: 349-350, 354-367

Neue soziale Frage: 359, 364-366

Nord-Süd-Gefälle: 1

Norwegen: 109

Not: 95, 194, 284

Oberflächenpartizipation: 340

Oekonomie, duale: 365

Oekonomiekritik: 357-361

Oekonomisierung: 266

Offenburger Modell: 122

Oligarchisierung: 298, 300

Ontologie, hierarchische: 339

Opel-Hopmann: 111

Ordnung:

demokratische: 42

föderativ-dezentralisierte: 6

genossenschaftlich-föderative: 6

-sprinzip: 10, 399

Herrschafts-: 3

Klassen-: 3

Organisation: 55, 104

-aufbau: 102

-skritik: 360

Pankooperativismus: 370

Partizipation: 6, 10, 14-16, 19, 23-33,

46, 49-50, 56, 67, 69, 80,

82, 90, 103, 118, 138, 140,

151, 191, 200, 208-209, 274,

277, 282, 295, 301, 335

-sbarrieren: 17-19, 45, 48, 50, 57-58,

94, 269, 274-275, 302, 343,

380, 381

-serwartung: 31

-sgruppen: 91

-sideologie: 57

-skompetenz: 277

-skosten: 49

-skultur: 42-43

-spotential: 45, 50, 54, 57, 65-66,

103, 157, 171, 250-251,

302, 341

-srechte: 133-134, 138

-srelevanz: 281  
 -stheorie: 16-18, 231, 251  
 politische: 19, 41, 63, 75-76  
 wirtschaftliche: 19, 76, 88  
 Basis-: 89, 135, 152, 207, 210-  
     211, 218, 245, 252, 285,  
     298  
 Dysfunktion der -: 294  
 Makrotheorie der -: 25  
 Mikrotheorie der -: 25  
 Über-: 63  
 Partnerschaft: 114, 116, 137  
   -sausschuss: 126  
 Patron-Klient-Verhältnis  
   (Patronage): 328  
 Peasant Societies: 339  
 Persistenz: 294  
 Personalprinzip: 115, 125, 128  
 Phalanstères: 217  
 Pieroth-Modell: 122  
 Polyarchie: 63  
 Porst-Modell: 128  
 Produktion  
   -sprozess: 3  
   -technik: 13  
 Produktivgenossenschaft: 145,  
   201, 214-223, 289, 338,  
   363-364, 367, 369  
 Proletariat: 4  
  
 Räte-demokratie: 66-67, 295  
 recall: 58, 295  
 Rolle  
   -ndifferenzierung: 207  
   -nerwartung: 34  
   -nwechsel: 5  
 Rotation: 207, 212  
  
 Schweden: 110  
 Schweiz: 60  
  
 Scientific Management: 102  
 Selbst  
   -bestimmung: 66  
   -hilfe: 184, 364-366  
   -hilfeökonomie: 364  
   -steuerung: 109  
   -verwaltung: 16, 17, 80,  
     92, 140-142, 146-148,  
     161-162, 166, 169, 171-  
     172, 227, 296, 299, 312  
   -verwaltungsökonomie: 366  
   betriebliche: 178  
 Self Labor: s. Eigentätigkeit  
 Siedlungsgenossenschaft: 201, 369  
 Sik-Modell: 175

Sizilien: 291  
 Società de braccianti: 215  
 Solidarität: 96, 268, 276, 325-326  
   -svertrag: 2  
 Soziabilität: 266  
 Sozial  
   -hilfe: 365-366  
   -kapital: 186, 367  
   -lehre, kath.: 11, 405  
   -moral: 12  
   -struktur: 32, 34-35, 234, 237  
   -wirtschaft: 361  
 Sozialisationsdefizite: 280  
 Spindler-Modell: 125  
 Staat  
   -sapparat: 8  
   -sidiologie: 9  
   -skritik: 358  
   -sverdrossenheit: 9  
 Subsidiaritätsprinzip: 405, 365  
 Süsmuth-Modell: 172  
 System  
   -integration: 28  
   -vertrauen: 341  
   soziales: 26  
   soziokulturelles: 324  
  
 Tagelöhnergenossenschaft: 215  
 Technokratisierung: 290  
 Technologie: 5  
 Teilautonome Arbeitsgruppen: 107  
 Teilgenossenschaften: 224-231  
 Trägergruppe: 70, 72-73, 186, 307  
 Transformationsgesetz: 263-265, 380-393  
  
 Ueberintegration: 269  
 Ujamaa: 247  
 Umwelt, soziale: 18, 302, 340, 344  
 Unterentwicklung: 236-237  
 Unterintegration: 270  
 Unternehmensreform: 179  
 Utopien: 351-354  
  
 Vereinbarung: 10, 12, 14, 18, 372-  
     373, 378  
 Vergemeinschaftung: 14, 35  
 Vergenossenschaftlichung: 18-19, 77,  
   178, 253, 301, 347, 370, 375-  
   378, 402, 405  
 Vergesellschaftung: 3  
 Verhaltensmuster: 18, 303  
 Verwandtschaft, rituelle: 326  
 Vollgenossenschaften: 201-224, 288  
 Voluntary associations: s. Trägergruppe

## Welt

- geschichte: 8-9
- gesellschaft: 1-2
- wirtschaftsordnung: 2, 398

Weltbild der Miseria: 341

Wettbewerb: 11, 321

## Wirtschaft

- sdemokratie: 94, 146, 168, 188,  
218-220, 227, 251, 272

-sgesinnung: 323

-ordnung: 10, 169

-system: 303-304

Plan-: 304

Worker Cooperatives siehe  
Produktivgenossenschaft

Zeitbudget: 274

Zentral

-isierung: 309

-planung: 305

-verwaltung: 312, 315

Zivilisationskritik: 355-357

# Ausführliche Gliederung

EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG	1
1. Die weltweite Suche nach einer neuen Gesellschaftsordnung	1
2. Solidarische Gesellschaftsordnung und ihre Fundierung in der Genossenschaftstheorie	3
a) ADLER: Die Dialektik von unsolidarischer und solidarischer Gesellschaft	3
b) BEHRENDT: Kulturdynamik, Fundamentaldemokratisierung und genossenschaftliche Hegung	5
c) GASSER: Herrschaftliche versus genossenschaftliche Staatsgesinnung	8
d) WEIPPERT: Genossenschaftstheorie und Wirtschaftsordnung	10
e) EISERMANN: Genossenschaft als Prinzip der Machtverteilung auf allen Ebenen	12
3. Genossenschaftstheorie und Partizipation	14
a) Soziologie, Genossenschaftssoziologie und Partizipationsdiskussion	15
b) Der Nachweis genossenschaftlicher Grundlagen der Partizipationsdiskussion	16
c) Genossenschaftliche Partizipationsbarrieren und Vergenossenschaftlichung	17
TEIL A:	
PARTIZIPATIVE ORDNUNGSGEFUEGE UND GENOSSENSCHAFTSTHEORIE	21
1. KAPITEL:	
PARTIZIPATION UND GENOSSENSCHAFTLICHE SOZIALSTRUKTUR	23
I. Bestimmungversuch des Begriffs Partizipation	23
II. Partizipation als Dimension des Sozialsystems (Zur Makrotheorie der Partizipation)	25
1. Das interaktionstheoretische Problemfeld der Partizipation	26
2. Das legitimationstheoretische Problemfeld der Partizipation	28
3. Das motivationstheoretische Problemfeld der Partizipation	28

III. Arten und Ebenen der Partizipation	30
1. Der objektive Partizipationsbegriff (Partizipationsangebot)	30
2. Der subjektive Partizipationsbegriff (Partizipationserwartung)	31
IV. Partizipation als Kennzeichen genossenschaftlicher Sozialstrukturen	32
1. Der Begriff Sozialstruktur	32
2. Genossenschaftliche versus herrschaftliche Sozialstrukturen	35
2. KAPITEL:	
POLITISCHE PARTIZIPATION, DEMOKRATIETHEORIE UND GENOSSENSCHAFTSTHEORIE	40
I. Demokratie als genossenschaftlich strukturiertes Regierungssystem	40
1. Herrschaft und Genossenschaft in der politischen Theorie	40
2. Demokratie und genossenschaftliche Partizipationskultur	42
3. Partizipationskultur und Kooperation	43
II. Partizipationspotentiale und Partizipationsbarrieren	45
1. Das psychische Potential (ego-potential)	45
2. Das Potential der sozialen Erfahrung	46
a) attitude	47
b) aptitude	47
c) relevance	48
3. Das Positions-Potential	49
4. Das Organisations- und Systempotential (social system variables)	52
a) Primärgruppenstruktur	52
b) Organisationspotential	54
c) Das gesamtgesellschaftliche Ordnungssystem	55
Zusammenfassung	57
III. Die Einschätzung der Partizipationspotentiale durch die Demokratietheorien	58
1. Genossenschaftliche Demokratie im politischen Kleinraum	58
2. Die Betonung der Partizipationsbarrieren in komplexen Sozialgebilden (Elitäre Demokratietheorie)	61
3. Die Betonung der Partizipationspotentiale durch die normative Demokratietheorie	64

a) Die Demokratisierung aller Lebensbereiche	64
b) Das Rätssystem	66
IV. Die Suche nach neuen organisatorischen Partizipationspotentialen	70
1. Die Notwendigkeit von Trägergruppen politischer Partizipation	70
a) Die Funktion der Machtverteilung	70
b) Die Funktion der Integration	71
c) Die Funktion der Mobilisierung	72
2. Genossenschaften und genossenschaftsähnliche Gebilde als Trägergruppen	73
a) Genossenschaften als demokratisches Potential	73
b) Genossenschaften als Bindeglied zwischen politischer und wirtschaftlicher Ebene	75
 3. KAPITEL: WIRTSCHAFTLICHE PARTIZIPATION, WIRTSCHAFTSDEMOKRATIE UND GENOSSENSCHAFTLICHE BEZIEHUNGSMUSTER	 76
Vorbemerkung	76
I. Charakteristika der bisherigen Mitbestimmungsdiskussion	78
1. Die Verengung der Debatte auf die Mitentscheidungsrechte	79
2. Die Begrenzung auf die paritätische, repräsentative Mitbestimmung	81
3. Mitbestimmung als Auflösung von Herrschaft	82
II. Mitbestimmungsfunktionen und Basis-Partizipation	83
1. Die Schutzfunktion der Mitbestimmung und die Rolle der Basis	83
2. Die Kooperationsfunktion der Mitbestimmung und die Rolle der Basis	85
a) Konfliktorientiertes Partizipationsverständnis	86
(1) Das marxistische Kampfmodell der Partizipation	86
(2) Das Konfliktmodell von DAHRENDORF	86
b) Integrationsorientiertes Partizipationsverständnis	87
(1) Das Harmoniemodell der Partizipation	87
(2) Partizipative Konfliktsteuerung	88
c) Die Notwendigkeit der Basis-Partizipation	88
3. Die Motivationsfunktion und die Rolle der Basis	89

III. Basis-Partizipation und genossenschaftliches Gedankengut	91
1. Herrschaftsabbau und Selbstverwaltung als genossenschaftliche Ideen	92
2. Genossenschaftliche Kooperation und die Strategie der Konfliktlösung	94
a) Die harmonistische Variante	94
b) Die konfliktuelle Variante	95
TEIL B:	
MODELLE WIRTSCHAFTLICHER BASIS-PARTIZIPATION ALS AUSDRUCK GENOSSENSCHAFTLICHEN GEDANKENGUTS	99
1. KAPITEL:	
MODELLE DER BASIS-PARTIZIPATION MIT GENOSSENSCHAFTLICHER AFFINITÄT	102
I. Partizipationsmodelle ohne Veränderung der Eigentumsstruktur	102
1. Der autoritäre Führungsstil und seine Dysfunktionalität	102
2. Der partizipative Führungsstil und seine Spielarten	104
a) Ausbau des Informationswesens	105
b) Entscheidungsdiskussion (joint consultation)	105
c) Problemlösung an der Basis	105
3. Die Delegation von Verantwortung an die Basis	106
a) Individuelle Teilautonomie	106
b) Teilautonome Arbeitsgruppen (Teambildung)	107
4. Praktische Beispiele gruppenmässiger Selbstregulierung	109
a) Experimente mit neuartigen Formen der Gruppenintegration	109
b) Partizipationsstrukturen am Beispiel "Opel-Hoppmann"	111
II. Partizipationsmodelle mit Veränderung der Eigentumsstruktur	113
1. Partnerschaftsvorstellungen und Genossenschaftsprinzipien	113
a) Die Partnerschaft	114
b) Die Genossenschaftsidee solidarischer Sozialbeziehungen	115
2. Partizipationslegitimation durch Kapitalbesitz ("Kapitalistische" Modelle)	117
a) Partizipation und nicht-gesellschaftsrechtliche Beteiligung	118



b) Partizipation aufgrund gesellschaftsrechtlicher Beteiligung	120
(1) Die Belegschaftsaktie	120
(2) Die stille Gesellschaft	121
( $\alpha$ ) Die überwiegend vermögenspolitische Variante (Das PIEROTH-Modell)	122
( $\beta$ ) Wirtschaftliche ohne soziale und personelle Mitbestimmung (Das OFFENBURGER-Modell)	122
( $\gamma$ ) Partnerschaft und soziale Selbstverwaltung (Die Modelle NAEGELE und VOELKER)	123
( $\delta$ ) Ausgebaute personelle, soziale und wirtschaft- liche Mitbestimmung (Das SPINDLER-Modell)	125
c) Zusammenfassung	127
3. Partizipationslegitimation durch "Recht aus Arbeit" ("Laboristische Modelle")	128
a) Vorwiegend arbeitsplatzbezogene Basis-Partizipation (Das PORST-Modell)	128
b) Basis-Partizipation vorwiegend auf Unternehmensebene (Das Ahrensburger Modell)	132
c) Zusammenfassung	137

## 2. KAPITEL:

MODELLE DER BASIS-PARTIZIPATION MIT GENOSSENSCHAFT- LICHER KONGRUENZ	140
---	-----

I. Modelle der Selbstverwaltung und das Genossenschaftsprinzip	140
II. Gesellschaftliches Eigentum und "produktivgenossenschaftliche" Selbstverwaltung: Die jugoslawische Arbeiterselbstverwaltung	145
1. Kurze Entstehungsgeschichte	146
2. Das Selbstverwaltungssystem und seine Struktur	148
a) Das "gesellschaftliche" Eigentum und seine Bedeutung	148
b) Die Selbstverwaltungsorgane	151
(1) Das Arbeiterkollektiv	152
(2) Der Arbeiterrat	153
(3) Der Rechtsschutz durch "Arbeiterkontrolle" und unabhängige Gerichtsbarkeit	155
(4) Direktor und Geschäftsführungsausschuss	156

3. Selbstverwaltung als integrales Ordnungsprinzip der Gesellschaft	160
a) Sozialistische Marktwirtschaft	160
b) Erweiterung der Selbstverwaltungsbereiche und Wiedergewinnung von "Gemeinschaft"	161
4. Selbstverwaltung und Genossenschaftsprinzip	163
a) Die MARXsche Genossenschaftsvorstellung	164
b) Die jugoslawische Vorstellung einer genossenschaftlichen Wirtschaftsorganisation	165
III. Gruppeneigentum und Gruppenselbstverwaltung in genossenschaftskongruenter Form	169
1. Das Commonwealth Scheme	170
2. "Der Sozialverein"	172
3. Ota SIKs "Dritter Weg"	175
IV. Zusammenfassung	178
TEIL C:	
DAS SELBSTVERWALTUNGSMODELL DER GENOSSENSCHAFTEN ALS LEITBILD DER PARTIZIPATION	181
1. KAPITEL:	
GENOSSENSCHAFTSTHEORIE UND REALE GENOSSENSCHAFTLICHE ORGANISATIONSFORM	183
I. Genossenschaft als Unternehmungstyp	184
1. Das Merkmal "persönliche Verbundenheit" (Personenvereinigung)	185
2. Das Merkmal "Aufwandsdeckung" (Förderzweck)	185
3. Das Merkmal der freiwilligen Vereinigung (Kooperativeffekt)	186
4. Das Merkmal der "gemeinsamen Verrichtung" (Gleichberechtigungsprinzip)	186
5. Das Merkmal des "offenen Verbandes"	186
6. Das Gruppeneigentum ("Sozialkapital")	186
II. Genossenschaft als Partizipationsmodell	188
1. Die genossenschaftliche Partizipationsstruktur in ihren Grundzügen	188
2. Genossenschaftliche Integration und ihre Partizipationswirkungen	191

a) Der genossenschaftliche Gruppencharakter	191
b) Die genossenschaftlichen Integrationsbemühungen	196
(1) Die Stärkung der Handlungsfähigkeit durch Wahrnehmung der Informationsfunktion	197
(2) Die Stärkung der Handlungswilligkeit durch Verbesserung der Kommunikation	197
III. Typen genossenschaftlicher Selbstverwaltung	199
 2. KAPITEL: VOLLGENOSSENSCHAFT UND PARTIZIPATION	 201
I. Selbstverwaltung in Siedlungsgenossenschaften: Das Beispiel KIBBUTZ	 202
1. Die allgemeinen Konstruktionselemente des Kibbutz	202
a) Das Gemeinschaftseigentum	203
b) Die "Selbstbeschäftigung" (self-labour)	204
c) Gemeinsame Kontrolle und gemeinsame Disposition	204
2. Die partizipative Struktur des Kibbutz	205
a) Partizipation auf der Ebene des Kibbutz	205
(1) Die Kibbutz-Vollversammlung	205
(2) Das Kibbutz-Sekretariat (Vorstand)	206
(3) Die Fach-Komitees	207
b) Partizipation auf Branchen-Ebene	207
Zusammenfassung	210
II. Selbstverwaltungsstrukturen in Produktivgenossenschaften	214
1. Der Begriff der Produktivgenossenschaft	214
2. Die soziologische und gesellschaftspolitische Bedeutung der Produktivgenossenschaften	216
3. Produktivgenossenschaften als Modell umfassender Partizipation am Betriebsgeschehen	218
 3. KAPITEL: TEILGENOSSENSCHAFTEN UND PARTIZIPATIONSSTRUKTUR	 224
I. Hilfs- oder Ergänzungsgenossenschaften als segmentäre Integrationsform	224
II. Arten von Förderungswirtschaften	226
III. Grundzüge der Partizipationsregelung in den Ergänzungsgenossenschaften	227

## 4. KAPITEL:

GENOSSENSCHAFTEN, PARTIZIPATION UND ENTWICKLUNGS-  
LAENDER

	232
I. Der Trend zur genossenschaftsorientierten Entwicklungspolitik	232
II. Die Sondersituation der Entwicklungsländer	235
1. Das Grundproblem der Unterentwicklung	236
2. Entwicklung und Partizipation	237
a) Die Entwicklung eines Sozialgebildes als Zustand (statische Dimension)	237
b) Die Entwicklung eines Sozialgebildes als Prozess (dynamische Dimension)	238
III. Der potentielle Entwicklungsbeitrag der Genossenschaften	239
1. Wirkungen der Genossenschaften auf die Motivationsstruktur	239
a) Genossenschaftliche Entwicklungsimpulse (Mobilisierung von Entwicklungsträgern)	239
b) Genossenschaftliche Entwicklungspädagogik	240
2. Wirtschaftspolitische Effekte des Genossenschaftswesens	241
a) Einkommensbildung und Sparen	241
b) Einkommensverteilung	242
c) Siedlungspolitik	243
3. Gesellschaftspolitische Erwartungen an das Genossen- schaftswesen	243
a) Genossenschaftliche Integration	244
b) Genossenschaften und soziale Kontrolle	244
c) Genossenschaftliche Partizipation	245
4. Genossenschaftliche Wirtschafts- und Sozialordnung als "Dritter Weg" für Entwicklungsländer	246
5. Zusammenfassung	250
IV. Zwischenergebnisse der bisherigen Untersuchung	251

<b>TEIL D:</b>	
<b>PARTIZIPATIONSBARRIEREN BEI GENOSSENSCHAFTS- UNTERNEHMEN</b>	<b>255</b>
Vorbemerkung	257
<b>1. KAPITEL:</b>	
<b>INNERORGANISATORISCHE BARRIEREN DES GENOSSEN- SCHAFTLICH-DEMOKRATISCHEN BETRIEBSSTILS</b>	<b>260</b>
<b>I. Typische Anlaufschwierigkeiten von Genossenschafts- unternehmen</b>	<b>260</b>
1. Die Aufbringung des Betriebskapitals	260
2. Das Problem der laufenden Kapitalbildung	262
3. Die Frage der Kooperativneigung (Soziabilität)	266
<b>II. Das Problem der dauerhaften Solidarität in Genossen- schaftsunternehmen</b>	<b>268</b>
1. Kooperativgeist und Solidarität	268
a) Ueberintegration	269
b) Unterintegration	270
2. Kooperativgeist und Konflikt	271
3. Partizipationsstruktur und Zeitbudget	274
4. Solidarität und Verantwortungsbereitschaft	276
<b>III. Willensbildung und Partizipationskompetenz: Prozesse der Elitebildung</b>	<b>277</b>
1. Entscheidungs- und Kontrollkompetenz: Der Vorrang der technisch-administrativen Elite	278
2. Informations- und Sozialisationsdefizite	280
3. Informationsüberfülle und Partizipationsrelevanz	281
<b>IV. Führungsnotwendigkeit und Herrschaftschancen in Genossenschaftsunternehmen</b>	<b>285</b>
1. Demokratisierung und Führungsnotwendigkeit	285
2. Bürokratie und Oligarchisierungsprozesse in genossen- schaftlichen Gebilden: Die Tendenz zur geschlossenen Elite	287
a) Vollgenossenschaften, Aemterhierarchie und neuer Antagonismus	288
b) Teilgenossenschaften und Leitungsdominanz	290

c) Arbeiterselbstverwaltung und asymmetrische Machtbeziehungen: Administrative und politische Eliten	293
d) Partizipativer Führungsstil: Status-Angst und Partizipationsabwehr	296
3. Zusammenfassung	298
V. Grösse und Transparenz als Barrieren der Teilnahme	299
2. KAPITEL:	
ORGANISATIONSEXTERNE BARRIEREN DES GENOSSENSCHAFTLICH-DEMOKRATISCHEN BETRIEBSSTILS	302
I. Wirtschaftssysteme und Teilnahmebarrieren	303
1. Systeme zentraler Planung und genossenschaftliche Partizipationsmöglichkeiten	304
a) Das sowjetische Modell als Herrschaftssystem	304
b) Genossenschaften als "Trägergruppen" der Selbsttransformation	307
(1) Die genossenschaftliche Transformationsfunktion	309
(2) Die genossenschaftliche Lenkungsfunktion	309
(3) Der genossenschaftliche Leistungsstimulus	310
c) Staatlicher Lenkungsanspruch und innergenossenschaftliche Partizipationsstruktur	311
(1) Die Bestellung der genossenschaftlichen Leitungsinstanz	312
(2) Die Bestimmung der genossenschaftlichen Ziele und die Kontrolle der Geschäftsführung	312
(3) Die genossenschaftliche Solidaritätsstruktur	313
(4) Das Kriterium der Freiwilligkeit der Vereinbarung	313
d) Staatlicher Lenkungsanspruch bei "gesellschaftlichem Eigentum" (Jugoslawien)	315
2. Systeme dezentraler Lenkung und genossenschaftliche Partizipation	317
a) Das Modell der Marktwirtschaft	317
b) Das Machtproblem im dezentralen Lenkungssystem	319
c) Genossenschaften als Trägergruppen der Selbstverantwortung (Minimalprogramm)	320
d) Das genossenschaftliche Maximalprogramm: Kooperativismus	322

II. Sozio-kulturelles Teilsystem und Partizipationsbarrieren	324
1. Soziabilitätsmuster und Kooperativneigung	325
a) Familiengebundene Solidarität und genossenschaftliche Partizipation	325
b) Fragmentierte Sozialbeziehungen als Teilnahmebarrieren	327
2. Autoritätsmuster und genossenschaftliche Partizipation	331
a) Herrschaftsautorität und die Unmöglichkeit basisdemokratischer Gegenmacht	331
b) Auftragsautorität und ihre klienteläre Umdeutung	333
3. Weltanschauung, Genossenschaftsidee und Partizipation	337
4. Zusammenfassung	343

TEIL E:	
DIE CHANCEN DER VERGENOSSENSCHAFTLICHUNG HEUTE	345
Vorbemerkung	347

1. KAPITEL:	
DIE ALTERNATIVBEWEGUNG ALS ERNEUERUNG DES LEBENS AUF KOOPERATIVER BASIS	349
I. Die neuen sozialen Bewegungen auf der Suche nach dem alternativen Leben	349
1. Alternative Lebensformen im historischen Rückblick	350
a) Die ontologische Alternative	351
b) Die eschatologische Alternative	351
c) Die säkularisierte Alternative	353
2. Alternative Lebensformen als neues Phänomen - Aussteiger und Umsteiger	354
a) Das zivilisationskritische Element	355
b) Die ökonomiekritischen Elemente der Alternativkultur	357
(1) Die Marktkritik der Alternativen	357
(2) Die Staatskritik der Alternativen	358
(3) Die Organisationskritik der Alternativen	360

II. Die alternative Sozialwirtschaft und das Genossenschaftsmodell	361
1. Das Integralitätsmodell	362
2. Die Selbsthilfeökonomie	364
3. Die Selbstverwaltungsökonomie	366
 2. KAPITEL: THEORIEN DER VERGENOSSENSCHAFTLICHUNG ALS THEORIEN DES DRITTEN WEGES	 368
I. Vergenossenschaftlichung (I): Die Dominanz der genossenschaftlichen Unternehmungsform	368
1. Die monistische Schule der Vergenossenschaftlichung	368
2. Die pluralistische Schule der Vergenossenschaftlichung	371
a) WEIPPERTs Theorie der Vereinbarung	371
b) Genossenschaften als "Inseln" des dritten Weges	373
II. Vergenossenschaftlichung (II): Die Dominanz der Genossenschaftsidee	377
 3. KAPITEL: PARTIZIPATIONSTHEORIE; TRANSFORMATIONSGESETZ UND DIE AUSSICHTEN DER VERGENOSSENSCHAFTLICHUNG	 380
I. Das "neue" Transformationsgesetz	380
1. Die Transformation zur indirekten Demokratie	382
2. Die Denaturierung der Genossenschaftsidee	383
II. Genossenschaftliches Transformationsgesetz und die Korrektur von Illusionen	384
1. Die Illusion der Konflikt- und Herrschaftsfreiheit	384
a) Die Illusion der Konfliktfreiheit	384
b) Herrschaftsfreiheit durch "funktionale Autorität"?	387
c) Machtfreiheit als Möglichkeit?	389
2. Vergenossenschaftlichung als Konvergenzmodell?	394
1) Konvergenztheorien	394
a) Der "industrialistische" Ansatz der Konvergenz	394
b) Der ordnungspolitische Ansatz der Konvergenzdebatte	395



	493
2) Genossenschaften und Konvergenz	397
III. Vergenossenschaftlichung als Ordnungsprinzip	399
a) Konkrete Möglichkeiten der Vergenossenschaftlichung in der Wirtschaft	400
b) Die Durchsetzung des Genossenschaftsprinzips in der Gesellschaft	403
c) Vergenossenschaftlichung als Lernprozess	404
ZUSAMMENFASSUNG DER ARBEIT	407
BIBLIOGRAPHIE	411
PERSONENREGISTER	461
SACHREGISTER	475
AUSFUEHRLICHE GLIEDERUNG	481
LISTE DER SCHEMATISCHEN DARSTELLUNGEN	494

# Liste der schematischen Darstellungen

Schema 1	: Uebersicht über den Aufbau der Arbeit	19
Schema 2	: Ebenen und Arten der Partizipation	33
Schema 3	: Demokratieverständnis und Partizipation	67
Schema 4	: Arten wirtschaftlicher Basis-Partizipation	80
Schema 5	: Der Unterschied zwischen Human Relations- und Human Resources-Modellen	103
Schema 6	: Das PORST-Modell	130
Schema 7	: Das Ahrensburger Modell	136
Schema 8	: Partizipationsrechte und ihre Legitimation	138
Schema 9	: Formen von Gemeineigentum und deren Beziehung zur Selbstverwaltung	143
Schema 10	: Vereinfachte Darstellung des Selbstverwaltungssystems einer "Arbeitsorganisation"	159
Schema 11	: Betriebsorganisation des Scott Bader Commonwealth	171
Schema 12	: Unternehmensaufbau bei der Genossenschaftshütte Süßmuth	174
Schema 13	: Modelle zur Unternehmensreform und Tendenzen zur "Vergenossenschaftlichung"	179
Schema 14	: Uebersicht über die genossenschaftliche Partizipationsstruktur	190
Schema 15	: Uebersicht über eine Kibbutz-Organisation mit angegliederter Industrie	208
Schema 16	: Graphische Darstellung der partizipativen Struktur "traditioneller" Hilfsgenossenschaften	229
Schema 17	: Uebersicht über den potentiellen Entwicklungsbeitrag der Genossenschaften	249
Schema 18	: Das "Gesetz der Transformation" bei Produktivgenossenschaften	265
Schema 19	: Schematische Darstellung sozio-kultureller Partizipationsbarrieren	343
Schema 20	: Die genossenschaftliche Marktmacht durch vereinbarte Verhaltenskonformität	375
Schema 21	: Partizipationsbarrieren bei genossenschaftlich-partizipativen Sozialstrukturen	381